



MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PRÉSENTÉ PAR
MME YANICE RÉTORY

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES LIENS ENTRE LA PERCEPTION DE L'IMPORTANCE
DES CRITÈRES DE SUCCÈS DE PROJETS, LA CULTURE ET L'IMPLICATION
ORGANISATIONNELLE.

SEPTEMBRE 2017

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ENCADRÉS	vii
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	viii
REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	13
1.1. Concepts liés à la gestion de projet	14
1.1.1. Le projet	14
1.1.2. La gestion de projet.....	16
1.1.3. L'équipe de projet	18
1.1.4. Les critères de succès en gestion de projet.....	20
1.2. Concepts liés à l'implication organisationnelle	33
1.2.1. L'implication	33
1.2.2. L'organisation.....	36
1.2.3. L'implication organisationnelle.....	36
1.3. Concepts liés à la culture	43
1.3.1. Généralités sur la culture.....	43
1.3.2. Définitions.....	43
1.3.3. Composantes de la culture	45
1.3.4. Les dimensions de la culture	47
CHAPITRE II : CONCEPTION ET CADRE CONCEPTUEL.....	62
2.1. Conception de la recherche.....	63
2.1.1. Définitions retenues dans le cadre de la recherche	63
2.1.2. Question de recherche et hypothèses	67

2.1.3.	Objectifs et intérêts de la recherche	67
2.2.	Cadre conceptuel	69
2.2.1.	Points communs au trois concepts	69
2.2.2.	Schéma conceptuel de la recherche	70
CHAPITRE III : METHODOLOGIE		72
3.1.	Approche de la recherche	73
3.1.1.	Positionnement épistémologique	73
3.1.2.	Type de recherche : exploratoire	75
3.1.3.	Approche quantitative	75
3.2.	Collecte de données	76
3.2.1.	Échantillon	76
3.2.2.	Préparation du terrain de recherche	78
3.3.	Questionnaire	81
3.3.1.	Variables retenues.....	81
3.3.2.	Choix de l'outil de collecte de données	82
3.3.3.	Structure du questionnaire.....	83
3.3.4.	Traductions nécessaires.....	88
3.3.5.	Administration du questionnaire	89
CHAPITRE IV: RÉSULTATS		92
4.1.	Résultat de la collecte de données	93
4.1.1.	Envoi du questionnaire	93
4.1.2.	Clôture de la collecte de données	94
4.1.3.	Nombre de réponses.....	94
4.2.	Préparation de la base de données	95
4.2.1.	Nettoyage de la base de données	95
4.2.2.	Codification des variables	96
4.2.3.	Création des scores	100
4.3.	Présentation des résultats	103
4.3.1.	Description des participants	103

4.3.2. Analyse descriptive des résultats.....	106
4.3.3. Corrélations de Pearson	117
CHAPITRE V : DISCUSSION.....	121
5.1. Présentation globale des résultats.....	122
5.2. Contributions de la recherche	126
5.2.1. Optimisation des résultats d'un projet et implication organisationnelle.....	126
5.2.2. Optimisation des résultats d'un projet et dimensions culturelles	127
5.3. Limites de la recherche	129
5.4. Recommandations pour les recherches futures.....	131
CONCLUSION	132
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	133
ANNEXE A : Liste des représentations francophones de l'AISESEC contactées	142
ANNEXE B : Liste des représentations anglophones de l'AISESEC contactées.....	143
ANNEXE C : Preuves d'autorisation pour accès au terrain	144
ANNEXE D : Certificat d'éthique	150
ANNEXE E : Formulaire de consentement	151
ANNEXE F : Lexique mis en lien hypertexte dans le questionnaire en ligne.....	154
ANNEXE G : Langues maternelles des répondants.....	156
ANNEXE H : Complexité des projets.....	157

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Approche multidimensionnelle des critères de succès	29
Tableau 2 -Points communs entre les notions d'implication organisationnelle, de culture et de critères de succès	69
Tableau 3 - Positions épistémologiques en recherche en gestion (Bouchra, 2013; Perret & Séville, 2003)	74
Tableau 4 — Comparatif des outils de création et diffusion de questionnaires en ligne (Guay, 2015).....	90
Tableau 5 - Plateformes de tests d'affichage du questionnaire	91
Tableau 6 - Codification des variables liées aux critères de succès	96
Tableau 7 — Codification des variables des dimensions culturelles	98
Tableau 8 - Codification des variables de l'implication organisationnelle	99
Tableau 9 - Formules de calcul des dimensions culturelles (Hofstede et al., 2008)	101
Tableau 10 - Types de variables de la base de données	103
Tableau 11 - Description des variables nominales	104
Tableau 12 - Description des variables ordinales.....	104
Tableau 13 - Description des variables métriques	105
Tableau 14 – Taille du foyer des participants	107
Tableau 15 – Durée du mandat des membres de l’AIESEC.....	110
Tableau 16 - Résultats d'évaluation du succès des projets	114
Tableau 17 - Importance des critères de succès	115
Tableau 18 – Corrélations Importance des critères de succès et Implication organisationnelle..	118
Tableau 19 – Corrélations Importance des critères de succès et Culture	119
Tableau 20 – Corrélations Implication organisationnelle et Culture	120
Tableau 21 - Récapitulatif des résultats des corrélations de Pearson.....	122

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Relation entre les parties prenantes d'un projet (PMI, 2013)	20
Figure 2 - Triangle d'argent (Atkinson, 1999)	21
Figure 3 - Cadre conceptuel de la recherche	70
Figure 4 – État matrimonial des répondants	108
Figure 5 – Répartition de la population étudiée par pays d'origine	109
Figure 6 - Types de projets	111
Figure 7 - Durée des projets.....	112
Figure 8 - Niveau de responsabilité des répondants.....	113

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 - Questions socioprofessionnelles.....	84
Encadré 2 - Questions liées au contexte de travail.....	85
Encadré 3 - Questions liées aux critères de succès	87
Encadré 4 - Questions liées à l'implication organisationnelle	87
Encadré 5 - Questions liées aux dimensions culturelles.....	88
Encadré 6- Courriel pour distribution du questionnaire	93
Encadré 7 – Nombre de réponses au questionnaire.....	94

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet
AIESEC : Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales
APM : *Association for Project Management*
CÉR : Comité d'Éthique de la Recherche
IA : Implication Affective
IC : Implication Calculée
IN : Implication Normative
INDV : Individualisme versus Collectivisme
IO : Implication Organisationnelle
ISO : *International Standardization Organization*
IVR : Indulgence
KPI : *Key Performance Indicator* – Indicateurs clés de succès (critères de succès dans ce mémoire)
KPI1 : Respect des délais
KPI2 : Respect du budget initial
KPI3 : Assurance de la sécurité des intervenants
KPI4 : Conformité par rapport aux spécifications
KPI5 : Efficience
KPI6 : Efficacité
KPI7 : Absence de défauts
KPI8 : Conformité aux attentes de parties prenantes
KPI9 : Minimisation des disputes et des conflits
LTO : Orientation à long terme
MAS : Masculinité versus Féminité
MGP : Maîtrise en Gestion de Projet
MS : Microsoft
NS : Non spécifié
PDI : Distance au pouvoir
PMBOK : *Project Management Body Of Knowledge*
PMI : *Project Management Institute*
UAI : Évitement de l'incertitude
UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur et mon codirecteur de recherche, **M Éric Jean**, et **M Thierno Diallo** qui m'ont encadrée tout au long du processus de rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier du fond du cœur mes proches :

Un merci rempli de tendresse et de reconnaissance pour mes parents, **Éveline et Christian Rétory** et mon frère **Olivier Rétory** qui ont toujours cru en moi.

Je tiens, par ailleurs, à saluer tous ceux qui m'ont donné des mots d'encouragement tout au long de ce processus de rédaction.

Enfin, je dédie ce mémoire à ma grand-mère, **Josèphe Nollet**, qui n'aura pas été témoin de ce moment spécial.

RÉSUMÉ

En gestion de projet, comme dans les autres disciplines de gestion, l'implication est un élément clé dans l'atteinte des objectifs. Une revue de la littérature permet de constater l'existence d'un grand nombre d'articles traitant de la gestion de projet et des critères de succès qui y sont rattachés, mais également de l'implication des membres d'une équipe et des différences culturelles dans le cas d'équipes multiculturelles.

C'est donc au cours de ces recherches que les questions suivantes se sont posées : Existe-t-il un lien entre perception de l'importance des critères de succès d'un projet et implication organisationnelle ? Existe-t-il un lien entre perception de l'importance des critères de succès d'un projet et culture ? Ou encore existe-t-il un lien entre la culture d'origine d'une personne et son implication en tant que membre d'une équipe de projet ?

Ce mémoire de recherche vise ainsi à effectuer une étude exploratoire sur les liens entre perception des critères de succès, culture, et implication dans un contexte de projet au sein d'une organisation.

Afin de pouvoir apporter quelques éléments de réponse à ces différentes interrogations, le chercheur a choisi d'aborder ces questions de recherche avec une approche quantitative auprès des membres de l'AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales) qui travaillent sur des projets durant leurs mandats. L'instrument de collecte de données est un questionnaire en ligne de 33 questions construit à partir du VSM08 d'Hofstede (2008) sur les 6 dimensions culturelles, de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) sur l'implication organisationnelle, ainsi qu'à partir d'une échelle mesurant la perception de l'importance de 9 critères de succès liés à la gestion de projet (Toor & Ogunlana, 2010). Parmi les 658 retours, seuls 131 questionnaires étaient traitables.

Ainsi, l'analyse de données a permis de constater qu'il existait bel et bien des relations significatives entre les dimensions culturelles sélectionnées, les composantes de l'implication organisationnelle et la perception de l'importance des critères de succès d'un projet.

Les résultats de cette recherche, bien que constituant un début de réponse sur les relations qui existent entre les variables étudiées, pourraient aider les gestionnaires de projet à adapter leur gestion d'équipe en fonction des profils des uns et des autres, et ce, dans le but d'optimiser la performance globale dudit projet.

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation où les frontières géographiques et économiques se réduisent de plus en plus, les organisations travaillent avec davantage de partenaires extérieurs ou s'établissent dans les quatre coins de la planète. Cela contribue très souvent à l'apparition d'équipes formées par des membres issus de différents pays, ce qui implique nécessairement des différences culturelles et leur gestion.

Par ailleurs, le degré d'implication des membres d'une organisation est connu pour être un moteur de croissance ou de déclin. Cela ne fait pas exception à la discipline de gestion de projet. D'ailleurs, en gestion de projet, pour évaluer la performance du travail accompli, l'on parle surtout de critères de succès des projets.

Il semble à première vue que le triptyque composé des critères de succès de projet, de la culture et de l'implication soit intéressant à explorer. En effet, il serait intéressant de savoir dans quelle mesure ces trois éléments sont liés. Si par exemple, il s'avère qu'il existe un lien entre culture et perception de l'importance de certains critères de succès, l'on sera peut-être capable de prédire les comportements des membres d'une équipe de projet multiculturelle. Mais avant de poursuivre, il faut d'abord confirmer si ces trois éléments ont des points en commun. En effet, dans le premier chapitre de ce mémoire, il est question de faire une revue de la littérature scientifique.

La revue de la littérature démarre par les concepts liés à la gestion de projet, où les définitions générales concernant le projet, la gestion de projet et l'équipe de projet sont tout d'abord abordées. Par la suite, une autre partie aborde la littérature sur les critères de succès en gestion de projet, en commençant par le traditionnel triangle d'argent (Atkinson, 1999; Gardiner & Stewart, 2000).

Par ailleurs, les concepts liés à l'implication sont énumérés : un recensement des différentes définitions du terme est effectué. Enfin, le premier chapitre se clôture par une sous partie dédiée

aux concepts liés à la culture. Tout comme les notions précédentes, les définitions sont passées en revue avant que les composantes et les dimensions ne soient scrutées.

Après avoir passé en revue la littérature concernant les trois sujets principaux de ce mémoire, des points communs apparaissent. Les trois concepts faisaient ressortir les termes risque, temps et perception, ce qui conforte l'idée qu'il y avait matière à les étudier dans le cadre de cette recherche. Par exemple, en ce qui concerne le terme « risque », il a été remarqué dans la littérature liée à la gestion des projets que tout projet comporte des risques, d'où la nécessité de la gestion desdits risques. De même ce terme est retrouvé dans la littérature scientifique qui se consacre à l'implication organisationnelle, plus précisément l'implication calculée : une personne présentant une implication calculée forte, évalue les conséquences ou risques de son départ de l'organisation pour laquelle elle travaille. Enfin, parmi les dimensions culturelles d'Hofstede (1984), l'on a relevé l'indice d'évitement de l'incertitude, autrement dit, la capacité d'une culture donnée à prendre des risques plus ou moins importants. En ce qui concerne le temps, il est abordé dans la littérature de la gestion de projet par l'intermédiaire du critère de succès des délais ou encore la notion de planification des délais. Dans la littérature liée à la culture, l'on parle de la relation au temps et dans celle liée à l'implication organisationnelle on évoque le temps consacré à l'organisation. Par ailleurs, la perception est abordée dans la gestion de projet lorsque l'on touche à l'évaluation d'un même projet par les différentes parties prenantes. Dans la littérature liée à l'implication organisationnelle l'on parle de la perception des encouragements de l'organisation et pour ce qui est de la culture, Hofstede (1984) la définit comme une programmation mentale descriptible par des perceptions. Ces points communs étant des termes qui faisaient ressortir, en apparence, des liens entre critères de succès de projet, culture et implication organisationnelle, on s'est alors demandé s'il en existait d'autres.

D'où la question de recherche suivante : La perception de l'importance des critères de succès, la culture et l'implication organisationnelle ont-elles de l'influence les unes sur les autres ?

Trois hypothèses ont été formulées à partir de celle-ci, à savoir 1) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et la culture ; 2) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et l'implication organisationnelle ; 3) il existe un lien entre la culture et l'implication organisationnelle.

CHAPITRE I :

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Afin que le cadre conceptuel de cette étude soit cerné, il est essentiel de faire un tour d'horizon des concepts centraux. Pour ce faire, une revue de la littérature composée de trois parties permet de poser clairement les notions nécessaires à la compréhension de cette recherche.

Ainsi, une première partie consacrée aux concepts liés à la gestion de projet permettra de définir les notions de projet, de gestion de projet, d'équipe de projet ainsi que de critères de succès d'un projet. La sous-partie consacrée aux critères de succès d'un projet sera la plus détaillée, car il s'agit d'une des notions centrales de ce mémoire.

La seconde partie de cette revue de la littérature sera consacrée aux concepts relatifs à l'implication organisationnelle, exposant les généralités liées à l'implication organisationnelle, sa typologie ainsi que les dimensions qui la composent.

Enfin, la dernière composante de cette revue de la littérature recense non seulement les définitions et généralités se rapportant à la culture mais elle traite aussi des dimensions relevées dans les écrits scientifiques.

1.1. Concepts liés à la gestion de projet

Cette sous-partie de la revue de la littérature s'articule autour de quatre éléments. Les trois premiers permettent, de façon succincte, de d'abord établir ce qu'est un projet, puis de préciser ce qu'on entend par la gestion de projet et enfin d'expliquer la notion d'équipe de projet. Le quatrième élément est consacré aux critères de succès d'un projet, notion très importante dans cette étude, qui sera donc explorée de façon beaucoup plus large que les trois premières.

1.1.1. Le projet

Ci-après sont énumérées les définitions et principales caractéristiques d'un projet selon trois organismes centraux de la gestion de projet à savoir, le *Project Management Institute* (PMI), l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) et l'*Association for Project Management* (APM).

Pour le PMI, un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (Baccarini, 1999; PMI, 2013).

Pour sa part, l'AFITEP (2010) définit le projet comme étant un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin. Ce processus est entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques. Il inclut les contraintes de délais, de coûts et de ressources. L'AFITEP précise que le terme « projet » peut également être utilisé pour désigner la totalité du phasage (depuis l'idée de projet jusqu'à son achèvement) ou pour désigner uniquement la phase de réalisation du projet, la phase préalable étant alors qualifiée d'avant-projet (AFITEP, 2010).

Pour l'APM, un projet est un effort unique et temporaire engagé pour atteindre les objectifs prévus. Il pourrait être défini en termes de produits, de résultats ou d'avantages (APM), c'est-à-dire qu'à la fin d'un projet, l'on s'attend à obtenir soit des produits, soit des résultats ou des avantages.

Dans les ouvrages de référence de ces trois organismes, un projet est donc défini comme une entreprise unique et temporaire. Il répond à des caractéristiques et des contraintes spécifiques qui ont pour but de répondre à un ou des besoins spécifiés ou non.

Les caractéristiques et contraintes d'un projet communément admises sont les suivantes (AFITEP, 2010; APM ; PMI, 2013) :

- Un début et une fin bien identifiés ;
- Un caractère d'unicité, en effet il s'agit d'un processus qui ne se répète pas ;
- Un (ou plusieurs) produit matériel ou non : un produit (élément physique), un service ou un résultat ;
- Un contenu par lequel le produit est défini (caractéristiques, critères de qualité, etc.) ;
- Une mobilisation de ressources ;
- Des délais spécifiques ;
- Un budget.

Par ailleurs, ces mêmes organismes de référence en gestion de projet peuvent se compléter en termes de définition d'un projet, de ses caractéristiques et des contraintes qu'il doit respecter.

Ainsi, pour l'AFITEP (2010), il semble important de spécifier que le caractère temporaire ne s'applique pas nécessairement au produit du projet, car la plupart des résultats obtenus à l'issue de ce dernier s'inscrivent dans le long terme.

Ensuite, l'issue du projet en question, qui peut être tangible ou intangible peut, elle-même, prendre plusieurs formes :

- Un produit qui peut faire partie d'un élément, l'amélioration d'un élément ou alors un élément final ;
- Un service ou la capacité à rendre un service ;
- Une amélioration d'un produit ou d'un service existant ;
- Un résultat ou un document.

Enfin, en plus de la contrainte des risques qui lui sont liés de près ou de loin, les caractéristiques spécifiques d'un projet et les circonstances peuvent influencer les contraintes sur lesquelles une équipe de management de projet doit se concentrer (PMI, 2013).

Pour le second organisme, il semble de grande importance de préciser qu'outre les caractéristiques communes, un projet comporte également la particularité d'une novation plus ou moins partielle. Cela nécessite un travail d'analyse spécifique et apporte des réponses nouvelles. Aussi, cela entraîne la mise en place de structures organisationnelles spécifiques et temporaires, le plus souvent évolutives (AFITEP, 2010).

Pour terminer, il est nécessaire de noter que malgré le point d'accord sur le fait qu'un projet est considéré comme achevé une fois les objectifs de celui-ci remplis (AFITEP, 2010; APM ; PMI, 2013), il peut également être clôturé en raison de l'incapacité à atteindre les objectifs fixés ou encore lorsque le projet n'est plus utile (PMI, 2013).

Maintenant qu'est établi ce qu'est un projet dans le contexte de cette recherche, il est essentiel de poser clairement ce qu'est la gestion de projet. Pour ce faire, un inventaire puis une comparaison des définitions des organismes reconnus dans le milieu seront effectués afin de sélectionner celle qui s'applique le plus à cette étude.

1.1.2. La gestion de projet

Cette partie consacrée à la gestion de projet recense les définitions de la gestion de projet selon les trois organismes cités dans la partie précédente (1.1) et en fait une comparaison pour enfin en ressortir celle qui sera arrêtée dans le cadre de cette recherche.

L'AFITEP fait la distinction entre gestion et management de projet qui, pour elle, sont des fonctions complémentaires (AFITEP, 2010).

Ainsi, pour l'AFITEP, la gestion de projet est la fonction dont l'objectif essentiel est d'apporter, à la direction de projet — ou management de projet — un ensemble d'informations analysées dans le but d'assurer la pertinence et l'opportunité de ses décisions (AFITEP, 2010).

Pour le PMI, il est uniquement question de Management de Projet. Comme indiqué dans la cinquième édition de son *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK), le management de projet est défini comme l'application aux activités d'un projet — afin d'en satisfaire les exigences — des connaissances, des compétences, des outils et des techniques (PMI, 2013).

Enfin, tout comme le PMI, l'APM considère qu'il ne s'agit que de management de projet. Selon elle, cette notion se définit comme étant l'application de procédés, de méthodes, de connaissances, de compétences et de l'expérience nécessaires pour atteindre les objectifs d'un projet (APM).

Les trois organismes (AFITEP, 2010; APM, 2012; PMI, 2013) admettent de manière commune un ensemble de processus ou étapes de la gestion de projet. Ces étapes se déclinent généralement en cinq points :

- Le démarrage, qui comporte des éléments permettant par exemple de définir le contenu et le budget initiaux. Viennent ensuite un certain nombre d'étapes telles que la définition des éléments qui déterminent la nécessité d'un projet, la capture des exigences du projet, l'estimation des ressources et des délais, la préparation de l'analyse de rentabilité pour justifier l'investissement et enfin, l'obtention de l'accord de l'entreprise ;
- La planification consistant en l'élaboration d'un plan de gestion pour le projet ;
- L'exécution durant laquelle il est nécessaire de diriger et motiver l'équipe chargée de l'exécution du projet ;
- Le suivi et la maîtrise comportant le compte rendu de tous les aspects du projet, la gestion des risques, des enjeux et des changements susceptibles de survenir durant la réalisation du projet, la gestion du budget ainsi que le suivi des progrès par rapport au plan ; et
- La clôture.

Force est de constater que malgré les différences au niveau des termes et de la disposition des phases et processus en gestion de projet, les trois organismes ont des points de vue similaires sur son contenu.

Comme la présente recherche s'intéresse de près au comportement et à la perception des membres d'une équipe travaillant sur des projets, il convient d'explorer le concept d'équipe de projet.

1.1.3. L'équipe de projet

Bien que la notion d'équipe de projet ne soit pas l'élément central de cette recherche, il ne demeure pas moins que le fait d'établir ce que cette notion représente dans le domaine de la gestion de projet semble important. En effet, il est primordial de rappeler que cette recherche s'intéresse aux comportements et aux perceptions des membres d'une équipe de projet d'où l'intérêt d'en établir une définition claire.

De ce fait, ici, il est uniquement question de recenser de façon succincte, comme cela a été fait avec les concepts précédents, les définitions de l'équipe de projet admises par le PMI, l'AFITEP et l'APM.

Pour le *Project Management Institute*, l'équipe de projet est définie comme étant l'équipe de composée du manager de projet ainsi que tous les individus intervenant dans le projet pour atteindre ses objectifs (PMI, 2013).

L'Association Francophone de Management de Projets, quant à elle, considère que l'équipe projet est le groupe d'éléments, obéissant ou non à l'autorité du responsable de projet, qui travaille dans le but d'exécuter le projet dans le cadre de ses responsabilités (AFITEP, 2010).

Enfin, l'*Association for Project Management* ne fait pas explicitement référence à la notion d'équipe de projet, mais parle plutôt d'équipe et plus particulièrement de travail d'équipe. Ainsi,

pour l'APM, le travail d'équipe est effectué par un groupe de personnes travaillant en collaboration ou en coopération afin d'atteindre un but commun (APM, 2012).

Maintenant que les définitions générales sont établies, il semble intéressant de noter les caractéristiques décrivant les équipes de projet relevées par les entités citées ci-dessus :

- L'équipe de projet peut être composée d'éléments internes ou externes à l'entreprise qui réalise les tâches liées au projet (AFITEP, 2010). Un exemple d'éléments externes est les partenaires d'affaires (PMI, 2013) ;
- Les éléments de l'équipe projet sont entre autres, l'équipe de management de projet, le responsable de projet, les experts ou acteurs - métier et les autres types d'intervenants (AFITEP, 2010; PMI, 2013) (voir la Figure 1) ;
- Les membres de l'équipe projet peuvent être affectés à un projet à temps plein ou temps partiel et peuvent y être ajoutés et retirés à tout moment (PMI, 2013) ;
- Ses membres ont chacun des rôles spécifiques (AFITEP, 2010; PMI, 2013) et détaillés dans des fiches de fonction (AFITEP, 2010).

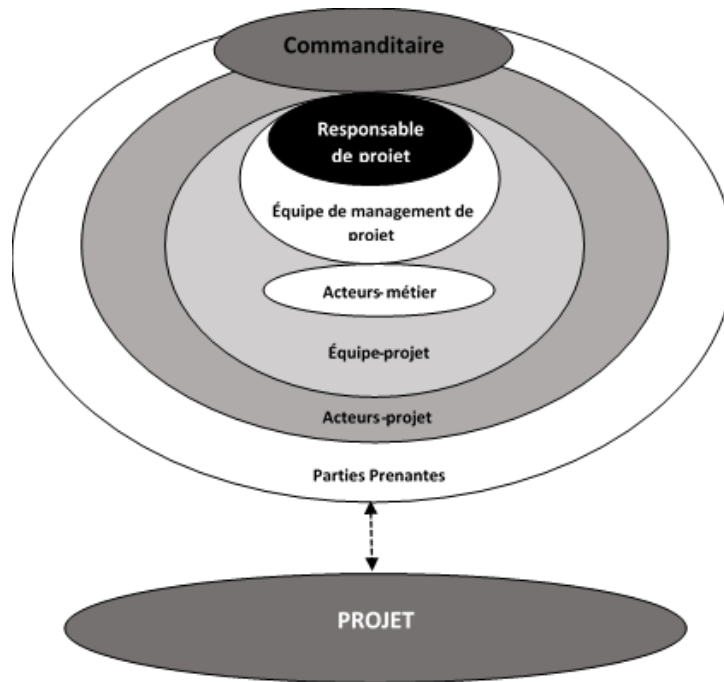


Figure 1 - Relation entre les parties prenantes d'un projet (PMI, 2013)

Les notions générales, c'est-à-dire le projet, la gestion de projet et l'équipe de projet, étant maintenant clarifiées, les critères de succès de projet, un des éléments centraux de cette étude seront abordés dans la sous-partie qui suit.

1.1.4. Les critères de succès en gestion de projet

Ce travail de recherche vise à étudier les liens entre les différences culturelles, la perception de l'importance des critères de succès et l'implication organisationnelle des individus constituant une équipe dans un contexte de projet. Ainsi, un tour d'horizon des définitions de critères de succès en gestion de projet sera effectué. Par la suite, un tour d'horizon de la littérature au sujet des critères de succès sera effectué, enfin, un recensement des apports dans ce domaine sera fait.

1.1.4.1. Généralités sur le succès d'un projet et les critères de succès

Pour le PMI, le succès d'un projet devrait être mesuré en termes de complétion du projet par rapport aux contraintes de contenu, temps, coût, qualité, ressources et risques (PMI, 2013).

L'AFITEP, pour sa part, utilise l'expression « indicateur de succès » qui est définie comme suit : *Indicateur susceptible d'être utilisé pour mesurer la réussite du projet* en précisant qu'un *indicateur est une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis* (AFITEP, 2010).

Pour l'Association for Project Management, un projet est généralement considéré comme un succès s'il atteint les objectifs en fonction de ses critères d'acceptation, des délais et du budget convenu. Par ailleurs, l'APM définit les critères de succès comme étant *les mesures qualitatives ou quantitatives par lesquelles le succès [d'un projet] est jugé* (APM, 2012).

Malgré la flexibilité qui semble être présentée par les trois entités citées ci-dessus, traditionnellement, en gestion de projet, le Triangle d'argent (Figure 2) est intimement lié à la mesure des critères de succès d'un projet (Atkinson, 1999; Gardiner & Stewart, 2000; A. Shenhar, J., Levy, & Maltz, 2001; Yu, Flette, & Bowers, 2005).

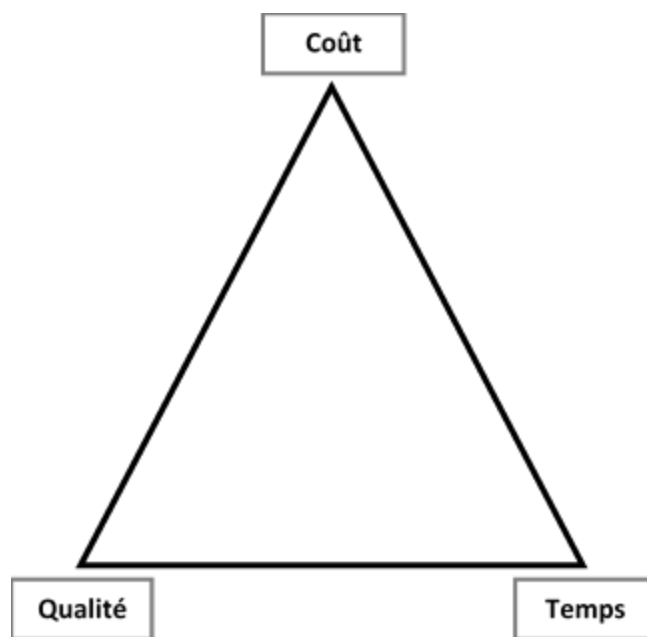


Figure 2 - Triangle d'argent (Atkinson, 1999)

Le Triangle d'argent est couramment l'unique référence pour certains responsables de projet (Atkinson, 1999). Certains auteurs attribuent cette attitude au fait que cette méthode de mesure de performance est simple à appliquer et est plutôt objective, surtout en ce qui concerne les délais et les coûts (Ahadzie, Proverbs, & Olomolaiye, 2008; J. Pinto, K. & Slevin, 1988).

Comme observé plus haut, le management des délais, des coûts et de la qualité sont des éléments centraux non seulement dans la planification d'un projet, mais aussi dans l'évaluation de sa performance. Mais qu'est-ce que le management des délais ? Qu'est-ce que le management des coûts ou encore de la qualité ? Ces questions vont être abordées dans les trois points suivants.

Les délais

Selon le PMI, la planification du management des délais inclut les processus nécessaires à la réalisation d'un projet dans les temps impartis (PMI, 2013).

Pour l'AFITEP, c'est l'ensemble des activités qui permettent, pendant toute la durée d'un projet, de prévoir, d'optimiser, voire de replanifier les tâches et les ressources afin de l'achever en temps voulu. Le management des délais a pour but d'obtenir l'estimation de la durée d'un projet et d'assurer le respect des délais. Il s'applique à tout projet quelles qu'en soient l'importance, la complexité ou la finalité et il est mis en œuvre durant toutes les phases (AFITEP, 2010).

Du point de vue de l'APM, il est question de management du calendrier. Elle le définit comme étant le processus qui consiste à développer, communiquer et maintenir les calendriers, les délais et les ressources. La planification des délais est donc selon l'APM, l'ensemble des techniques utilisées pour développer et présenter les calendriers qui indiquent à quel moment le travail sera réalisé (APM, 2012).

Le management des délais comprend un ensemble de processus, recensé ci-dessous :

- La planification du calendrier de management des délais (PMI, 2013) où l'on s'assure de la bonne coordination, l'intégration et la maîtrise des tâches et des ressources (AFITEP, 2010) ;
- La définition des activités — ou tâches (PMI, 2013) où l'on prend soin d'établir les liaisons entre elles ainsi que leur durée et leurs charges (AFITEP, 2010; PMI, 2013) ;
- Le développement du calendrier ; et
- La maîtrise du calendrier (AFITEP, 2010; PMI, 2013).

Les coûts

Pour le PMI, le plan de management des coûts est décrit comme incluant les processus qui entrent dans la planification, l'estimation, la budgétisation, le financement et la gestion des fonds qui assurent la réalisation du projet dans les limites budgétaires établies (PMI, 2013).

L'AFITEP, quant à elle décrit le management des coûts comme étant l'ensemble des activités qui ont pour objectifs particuliers de définir, d'estimer, de structurer, de planifier, mais également de suivre et de piloter les coûts du projet (AFITEP, 2010).

L'APM fait référence au management des finances et des coûts. Elle le définit comme suit : « processus d'estimation et de justification des coûts — dans le but de sécuriser les fonds — de contrôler les dépenses et d'évaluer les résultats » (APM, 2012).

Le management des coûts comprend un ensemble de processus, recensé ci-dessous :

- La détermination d'un budget assorti d'une estimation des coûts (PMI, 2013). Il est construit à partir d'une évaluation des dépenses liées aux tâches (AFITEP, 2010) ;
- La planification de la gestion des coûts (PMI, 2013) via la mise en place du budget, la gestion du financement et le développement d'un échéancier des dépenses (AFITEP, 2010) ; et
- Le contrôle des coûts (PMI, 2013) qui assure la maîtrise, le suivi, le pilotage et le bilan (AFITEP, 2010).

La qualité

Pour les experts du PMI (2013), le management de la qualité comprend les processus et les activités de l'organisation qui déterminent l'exécution des politiques de qualité, les objectifs et les responsabilités. Cela permet de s'assurer que le projet répond aux besoins pour lesquels il a été entrepris. Le management de la qualité utilise des méthodes et des procédures à mettre en œuvre dans le cadre du projet en vue d'élaborer un système de gestion de la qualité dans l'organisation. Quand cela est pertinent, il prend en charge les activités d'amélioration des processus continus entrepris au nom de l'organisation. Le management de la qualité veille à ce

que les exigences du projet, y compris les exigences en matière de produits, soient remplies et validées. Le management de la qualité comprend les processus suivants :

- Planifier la gestion de la qualité ;
- Effectuer l'assurance qualité ; et
- Contrôler la qualité.

Selon l'AFITEP (2010), la qualité en management de projet est définie comme l'aptitude d'un produit, d'un ouvrage ou d'un service, à satisfaire les besoins des utilisateurs (définis en termes de délais, de coûts et de performances techniques). Il est à noter que l'exigence de la qualité d'un projet se manifeste sous deux aspects : la qualité du résultat, c'est-à-dire du produit ou de l'ouvrage qui en résulte, et la qualité du processus opérationnel qui conduit à sa réalisation.

Pour l'APM (2012), le management de la qualité est la discipline qui permet d'assurer les résultats, les bénéfices (ou avantages) et les processus par lesquels ils sont livrés afin qu'ils rejoignent les exigences des parties prenantes et qu'elles soient adaptées au but du projet.

Quand on examine la littérature scientifique se rapportant à la mesure de performance d'un projet, un constat mérite d'être fait : les trois éléments du Triangle sont omniprésents et sont très souvent, sinon, systématiquement utilisés comme critères de succès (McLeod, Doolin, & MacDonell, 2012). En effet, une des approches les plus répandues est de déclarer un projet comme étant un succès quand il a rempli les objectifs en termes de délais, de coûts et de qualité (Ahadzie et al., 2008; J. Pinto, K. & Slevin, 1988; A. Shenhar, J. et al., 2001),

Malgré cette omniprésence, on constate également dans la littérature de la gestion de projet que ces critères traditionnels posent problème (AFITEP, 2010) et suscitent un certain nombre de critiques (Lech, 2013). Le point suivant de cette revue de la littérature étudiera donc les critiques émises à l'encontre des critères de succès dits « traditionnels » attribués à la gestion de projet.

Critiques faites aux critères de succès « traditionnels »

Beaucoup de gestionnaires considèrent que leur projet est un succès quand le livrable est terminé dans les délais, dans les limites du budget attribué et quand ce livrable respecte les spécifications ou le cahier des charges (Agarwal & Rathod, 2006; Bannerman, 2008; Ika, 2009). Cependant, le succès d'un projet ne saurait être reconnu uniquement à partir de caractéristiques établies à son démarrage. En effet, les prévisions établies initialement pourraient être biaisées (Eveleens & Verhoef, 2009) ou alors son contenu pourrait être modifié du fait des changements liés à l'environnement du projet, ou à la suite d'une réduction de l'incertitude, ou encore à cause d'une augmentation des délais ou du budget. Tous ces changements peuvent éventuellement indiquer un échec en gestion de projet, mais en aucun cas un échec du projet ou du livrable produit à son issue. En d'autres termes, les trois critères de succès traditionnels sont considérés par les gestionnaires comme des items permettant de mesurer le succès de la gestion d'un projet, mais ceux-ci ne sont pas déterminants du succès du projet en lui-même (Lech, 2013).

Par ailleurs, les critères traditionnels se révèlent inappropriés si l'on veut une amélioration du produit final en temps réel, car ils ne sont pas efficaces pour identifier les causes de la productivité ou encore de la perte de qualité (Alarcón, Grillo, Freire, & Diethelm, 2001).

Bien que la recherche scientifique dans le domaine des critères de succès en gestion de projet ait eu pour résultat un grand nombre de publications en la matière (Ika, 2009; A. Shenhar, J. et al., 2001; Yu et al., 2005), les différents auteurs semblent divisés sur cette notion et ne parviennent pas à se mettre d'accord tant sur une définition (Baccarini, 1999; Lim & Mohamed, 1999) que sur un système standardisé de l'évaluation du succès d'un projet (Ahadzie et al., 2008). Cela a pour résultante l'évolution de la réflexion autour de la compréhension du succès des projets (Jugdev & Müller, 2005; McLeod et al., 2012) et il est désormais admis qu'il s'agit d'une notion complexe et ambiguë, tant en termes de définition que de mesure (Atkinson, 1999; Hyvari, 2006; G. Thomas & Fernández, 2008).

Les causes de cette complexité et de ces ambiguïtés résident dans plusieurs éléments ; l'un d'eux étant le fait qu'il existe beaucoup d'exemples qui estiment que l'approche « délais-coûts-qualité » est tout simplement incomplète et trompeuse (Chan, Scott, & Lam, 2002; Collins & Baccarini, 2004), ou alors carrément inadéquate (Aurmi J Shenhar, Levy, & Dvir, 1997). En effet, le succès

d'un projet est désormais vu comme une notion multidimensionnelle qui rendrait l'utilisation d'un nombre réduit de critères de succès peu adapté (Aaron J Shenhar & Wideman, 1996). Une autre approche consiste à considérer que le triangle serait efficace pour mesurer le succès de la gestion d'un projet et non le projet en lui-même : si, à la suite d'ajustements, les paramètres du livrable final diffèrent de ceux établis initialement, le projet pourrait tout de même être un succès, pourvu que les ajustements effectués garantissent la réalisation des objectifs de l'organisation (Lech, 2013).

Par ailleurs, la perception ou le jugement personnel entrent en ligne de compte : il est désormais reconnu par certains auteurs que les managers de projet et les commanditaires ne croient plus vraiment aux indicateurs liés au triptyque délais-coûts-qualité (Gardiner & Stewart, 2000). En effet, même lorsque le produit d'un projet est livré à temps, dans le respect du budget et avec la qualité exigée, il peut en fin de compte représenter une baisse de valeur pour les actionnaires. En outre, l'inverse est tout à fait possible : souvent, ce qui semblait être un projet comportant des problèmes, avec de gros retards ou des dépassements budgétaires, se révèle être plus tard un très grand succès (A. Shenhar, J. et al., 2001).

De plus, la perception des différentes parties prenantes liées à un projet ne se limite pas au choix des critères de succès, mais également à leur perception du succès en lui-même, chose qui peut varier d'une personne à l'autre (G. Thomas & Fernández, 2008). Cela pourrait s'expliquer notamment par le fait que les parties prenantes soient intéressées par des aspects différents d'un projet (Nelson, 2005). En effet, selon Nelson (2005), certains gestionnaires accordent une grande importance au triangle alors que la haute direction s'intéresse plus aux répercussions sur l'organisation.

D'autres arguments avancés sont que d'une part chaque projet est différent par son caractère unique, mais aussi en termes de taille et de complexité. De ce fait, les critères retenus pour mesurer le succès changent nécessairement d'un projet à l'autre (Müller & Turner, 2007; Wateridge, 1998) et doivent donc être décidés au début pour éviter les différences entre les membres de l'équipe affectée au projet (Baccarini, 1999). D'autre part, il existe un caractère temporaire et un contexte dans l'évaluation du succès d'un projet. En effet, récemment, il a été

admis que limiter la mesure du succès d'un projet aux techniques dites traditionnelles réduit l'évaluation aux gains à court terme et exclue les bénéfices intangibles (J. Thomas & Mullaly, 2007) tels que la satisfaction des parties prenantes sur le long terme (Ahadzie et al., 2008). En conséquence, l'utilisation du triangle ne prend pas en compte le lien entre l'évaluation de cette satisfaction et les circonstances du moment (McLeod et al., 2012).

Comme il est noté plus haut, les critiques envers les critères de succès dits traditionnels que sont le triptyque délai-coûts-qualité sont nombreuses. Bien qu'ils ne soient pas complètement rejetés, ils sont souvent jugés inadéquats ou insuffisants d'où un certain nombre d'apports récents en la matière.

1.1.4.2. Apports en termes de dimensions aux critères de succès en gestion de projet

Il est admis qu'un ensemble de critères de succès cohérents pourrait aider les parties prenantes à canaliser leurs efforts afin de mener un projet avec succès. Cela pourrait également faciliter l'analyse « post-mortem » et contribuer à régler un certain nombre de problèmes rencontrés en gestion de projet (Yu et al., 2005). D'où un grand intérêt d'un certain nombre d'auteurs qui visent à trouver un cadre standardisé permettant d'évaluer le succès d'un projet. Cet intérêt a permis d'apporter des éléments complémentaires en la matière.

Différentes approches apparaissent dans la littérature scientifique : une première consiste en l'ajout de dimensions aux critères de succès de base alors qu'une seconde défend la réduction du nombre de dimensions.

Ceux qui souhaitent un plus grand nombre de dimensions s'intéressent par exemple aux bénéfices des parties prenantes (Ahadzie et al., 2008; De Wit, 1988) et plus particulièrement à la satisfaction du client et au bien-être du consommateur (Al-Tmeemy, Abdul-Rahman, & Harun, 2011; De Wit, 1988; Lim & Mohamed, 1999; A. Shenhar, J. et al., 2001).

Ceux qui veulent réduire les dimensions estiment que le critère de durée devrait être enlevé des mesures de performance (Yu et al., 2005).

En plus des approches consistant à augmenter ou réduire le nombre de dimensions, certains auteurs (Gardiner & Stewart, 2000; A. Shenhar, J. et al., 2001) estiment qu'il est utile d'élargir le « cercle d'évaluation » pour prendre en compte des points de vue en dehors de ceux qui auront participé à un projet (A. Shenhar, J. et al., 2001; Yu et al., 2005), alors que d'autres jugent que différentes méthodes de mesure sont nécessaires (Gardiner & Stewart, 2000; Mir & Pinnington, 2014; A. Shenhar, J. et al., 2001).

Ajouts de dimensions – approche multidimensionnelle

Certains auteurs estiment que pour évaluer le succès d'un projet, il est nécessaire d'ajouter des dimensions au triangle d'argent (Yu et al., 2005) et ont mené des recherches permettant de remédier aux limites de la méthode de mesure traditionnelle (Ahadzie et al., 2008; Gardiner & Stewart, 2000; McLeod et al., 2012; Mir & Pinnington, 2014; A. Shenhar, J. et al., 2001; Yu et al., 2005). En effet, il serait bénéfique pour certaines organisations d'envisager des façons complémentaires de mesurer l'efficacité (A. Shenhar, J. et al., 2001). Les dimensions supplémentaires relevées dans la littérature scientifique sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 1) :

Tableau 1 - Approche multidimensionnelle des critères de succès

Dimensions	Auteurs
L'impact sur le client	Freeman et Beale (1992); A. Shenhar, J. et al. (2001)
Les attentes de l'utilisateur final	Yu et al. (2005)
La satisfaction des parties prenantes	Baker, Murphy et Fisher (2008); Belout (1998); De Wit (1988); Lim et Mohamed (1999)
La satisfaction des participants	Chan et Chan (2004); Pocock, Hyun, Liu et Kim (1996)
La performance environnementale	Chan et Chan (2004); Lech (2013)
La santé et la sécurité	Chan et Chan (2004)
La valeur actuelle nette	Gardiner et Stewart (2000); Yu et al. (2005)
La valeur perçue du projet	J. K. Pinto et Mantel J.R.
Les affaires et succès direct	A. Shenhar, J. et al. (2001)
Les processus de mise en œuvre	J. K. Pinto et Mantel J.R.
La performance technique	Al-Tmeemy et al. (2011); Freeman et Beale (1992)
L'efficacité d'exécution	Freeman et Beale (1992); A. Shenhar, J. et al. (2001)
L'implication managériale	Freeman et Beale (1992)
Le développement personnel	Freeman et Beale (1992)
La création de nouvelles opportunités	Cooper et Kleinschmidt (1987); A. Shenhar, J. et al. (2001)
L'impact sur le marché	Cooper et Kleinschmidt (1987)
La satisfaction des relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe	M. B. Pinto et Pinto (1991)
L'efficacité du travail d'équipe	McLeod et al. (2012); Stefanovic (2008)

À la lecture de la littérature scientifique, il apparaît que les apports concernant les dimensions de mesure qui permettent d'évaluer le succès d'un projet sont nombreux.

Cependant, ces apports si abondants suscitent des réserves, et parfois même des désaccords. En effet, bien qu'ils soient d'avis que le succès est un concept multidimensionnel, certains auteurs ne semblent pas se mettre d'accord sur les dimensions qui représentent le mieux le succès (Lech, 2013). Il semble impossible d'identifier une liste commune, voire universelle : les critères révélés par certains projets pourraient entrer en contradiction avec d'autres (Westerveld, 2003).

Limites et désaccords liés à l'approche multidimensionnelle

Une des réserves évoquées au cours des recherches de certains scientifiques réside dans le fait que l'approche multidimensionnelle soit difficile à mettre en œuvre (Bryde, 2003).

Une autre réserve, qui relève plus d'un désaccord et qui va dans le sens opposé, consiste à dire qu'il faudrait réduire le nombre de dimensions du triangle traditionnel (Yu et al., 2005). En effet, pour certains chercheurs, l'excès de dimensions réside dans le fait que le temps, à savoir les délais, soit inclus (Khosrowshahi, 1997), variable qui, selon eux, ne devrait pas être considérée comme indépendante. (Yu et al., 2005). En effet, la durée est selon Khosrowshahi (1997) une juste une variables des coûts d'un projet. Cela peut être reformulé sous ces termes : pour une qualité donnée, il existe une relation entre le coût et les délais. De ce fait les délais ne peuvent être considérés comme une variable indépendante, et par conséquent, ne devraient pas être considérés comme un critère.

Bien qu'il y ait des apports en termes de dimensions, les contributions des écrits ne se limitent pas à de simples ajouts de celles-ci. En effet, quelques éléments ont été apportés au niveau des perspectives à partir desquelles les projets sont évalués.

1.1.4.3. Apports en termes de perspectives dans le cadre d'une évaluation de succès de projet

Pour certains auteurs, suivant celui qui la réalise, l'évaluation du succès d'un projet peut varier (Freeman & Beale, 1992). Ainsi, selon la perspective, une évaluation pourrait aboutir à des résultats complètement différents les uns des autres (Yu et al., 2005). En effet, un chef de projet n'évaluera pas de la même façon que l'utilisateur final.

L'on pourrait même aller plus loin en précisant que le succès d'un projet peut tout aussi être considéré comme étant objectif — lorsque l'on prend en compte des concepts mesurables tels que les délais ou encore le contenu — que subjectif et relatif si, l'on considère l'opinion de différentes parties prenantes.

L'évaluation du succès d'un projet est donc un domaine multidimensionnel avec de multiples facettes. Pour pouvoir procéder à une évaluation se rapprochant le plus possible de la réalité, l'évaluateur se doit de comprendre les différentes dimensions concernées, mais surtout, il doit être capable de prendre en considération différentes périodes (A. Shenhar, J. et al., 2001). Toutes ces réflexions ont contribué à des apports en termes de méthodes d'évaluation qui sont énumérées dans les paragraphes qui suivent.

1.1.4.4. Apports en termes de méthodes d'évaluation

Les apports en termes de méthodes d'évaluations sont notamment en relation avec le temps, le degré d'importance des critères ou encore le domaine d'activités.

Moment de l'évaluation

Pour certains chercheurs, bien que l'évaluation d'un projet doive être faite à la fin d'un projet (Yu et al., 2005), d'autres soulignent que les dimensions doivent être considérées à des moments différents (De Wit, 1988; A. Shenhar, J. et al., 2001). Ci-dessous, on trouve la répartition de ces dimensions dans le temps :

- À très court terme, on considérerait l'efficience du projet (Atkinson, 1999; A. Shenhar, J. et al., 2001) :
- À court terme, il s'agirait de se pencher sur l'impact sur le client (A. Shenhar, J. et al., 2001) ;
- À long terme, on étudierait la dimension « affaires et succès direct » vue plus haut (A. Shenhar, J. et al., 2001), et on réévaluerait la satisfaction à long terme des parties prenantes (De Wit, 1988). On inscrit ainsi le concept de critères de succès d'un projet dans le management stratégique d'une organisation (Alarcón et al., 2001) ;
- À très long terme, on se consacrerait à relever les opportunités créées (A. Shenhar, J. et al., 2001).

Importance de chaque critère

Bien que le moment de l'utilisation d'un critère dans l'évaluation d'un projet semble primordial, il est à noter que ce n'est pas le seul élément à prendre en considération. En effet, selon les individus, certains critères sont importants alors que d'autres sont négligeables (Lipovetsky, Tishler, Dvir, & Shenhar, 1997). Ainsi, lorsque l'on se penche sur les points de vue de différentes parties prenantes, l'on se rend compte que la priorité accordée aux différents critères de succès varie selon les personnes (Bryde & Robinson, 2005).

Comme l'on peut le constater, la recherche en termes de critères de succès dans le domaine de la gestion de projet demeure un domaine vaste. Les résultats relevés dans les différents écrits scientifiques évoqués jusqu'ici montrent que les critères de succès semblent être une partie de la gestion de projet sur laquelle il existe des opinions parfois complémentaires, différentes, voire opposées. En effet, les dimensions proposées par les chercheurs dans le domaine de l'évaluation d'un projet sont nombreuses. Ils ont des degrés d'importance différents suivant leur nature, mais aussi selon le temps écoulé. En outre, leur pertinence et leur importance changent d'après le type de projet, le secteur dans lequel il évolue ou selon le profil de l'évaluateur.

La notion de critères de succès étant maintenant examinée, l'implication, une autre notion centrale de ce mémoire, sera maintenant abordée.

1.2. Concepts liés à l'implication organisationnelle

Le concept d'implication organisationnelle a été largement étudié (Steers, 1977) depuis son introduction en 1960 par Becker. Cela a contribué à de nombreuses publications scientifiques en la matière. Toutes ces études ont permis d'identifier l'implication organisationnelle comme étant un élément prédicteur important du comportement des individus appartenant à une organisation (R. Mowday & Porter, 1982).

Bien que la présente recherche étudie entre autres le concept de l'implication organisationnelle, il est important de noter qu'il existe d'autres types d'implication évoluant dans un contexte de travail.

De ce fait, dans cette sous-partie, il paraît important de tout d'abord définir de façon succincte ce que sont d'une part l'implication et d'autre part une organisation, avant de s'attarder sur la notion d'implication organisationnelle. En effet, c'est en passant par ces étapes que le processus et l'importance du choix effectué seront plus clairs.

Par la suite, après avoir fait l'inventaire concis des définitions et des attributs liés à l'implication organisationnelle, une énumération de ses dimensions sera effectuée.

1.2.1. L'implication

L'implication est un terme très présent dans la littérature scientifique anglophone. Il est traduit du terme *commitment* en anglais (Vahe-Hennequin, 2003). Il est à noter que le mot *commitment* est traduit dans la littérature francophone tantôt par « implication », tantôt par « engagement ». Malheureusement, les écrits scientifiques francophones n'ont pas permis de faire une réelle distinction entre les deux terminologies, car les scientifiques semblent partagés. En effet, il a été constaté que les auteurs francophones pouvaient se référer aux travaux des mêmes auteurs en utilisant tantôt le terme « implication », tantôt le terme « engagement ». Même le Grand Robert ne semble pas faire une distinction claire entre les deux termes. En effet, il définit l'implication comme le fait de s'engager dans une action. Et il définit le terme « s'engager » par le fait de se

lier par une promesse. Comme un choix devait se faire, le terme « implication » a été conservé et utilisé pour la présente étude pour se référer à la fois à « implication » et « engagement ».

Il semble opportun de savoir à quoi se rapporte l'implication. Pour ce faire, un point succinct sera effectué sur les définitions trouvées dans les ouvrages de référence avant d'examiner celles qui figurent dans les écrits scientifiques.

1.2.1.1. Définitions de l'implication issues des ouvrages de référence

Pour savoir ce qu'est communément l'implication, et ce indépendamment du contexte, deux dictionnaires ont été pris comme ouvrages de référence.

Le Multidictionnaire de la langue française définit implication comme le fait que quelqu'un soit grandement engagé dans une action de façon déterminée (n.d.) .

Le Grand Robert quant à lui, la définit comme le fait pour une personne de s'engager dans une action, un processus (n. d.).

Comme il est constaté, ces deux dictionnaires définissent l'implication comme une sorte d'investissement personnel envers quelque chose. Il s'agit bien ici de définitions généralisées.

Maintenant, le sens général du terme est établi, il est temps de faire un tour de la littérature scientifique pour prendre connaissance de ce qui en est dit.

1.2.1.2. Définitions de l'implication issues de la littérature scientifique

Dans la littérature scientifique, la première définition de l'implication vient de Becker (1960). Il la définit comme étant la disposition d'un individu à engager une ligne d'activités cohérente pour maintenir les *side-bets* — la somme des investissements chers à cet individu.

Par la suite, l'intérêt qu'a suscité la notion d'implication a fait ressortir un certain nombre d'écrits dans le domaine des sciences comportementales (Shore & Martin, 1989).

Cela a notamment fait apparaître des éléments qui complètent la définition initiale. En effet, certains auteurs affirment que « la disposition d'un individu à engager une ligne d'activités cohérente » à laquelle Becker fait référence, viendrait de sa volonté de donner son énergie et sa loyauté au système social auquel il est rattaché (Allen & Meyer, 1997; Kanter, 1968). D'autres scientifiques ajoutent que cet individu est en quelque sorte lié par ses comportements (Kiesler, 1971; Meyer & Herscovitch, 2001) à une ligne de conduite servant l'intérêt d'un ou de plusieurs objectifs (Meyer & Herscovitch, 2001).

En résumé, il semble que le terme « implication » a été utilisé pour décrire divers phénomènes (Angle & Perry, 1981) qui semblent complémentaires et qui ont en commun une sorte d'investissement personnel.

1.2.1.3. Catégories de l'implication dans un contexte de travail

Comme mentionné plus haut, les recherches sur le concept de l'implication a généré un grand nombre d'écrits scientifiques (Shore & Martin, 1989), ce qui a donné l'opportunité de lui découvrir de nombreuses facettes.

Par ailleurs, il est important de rappeler que la présente recherche vise à étudier le comportement et les perceptions d'individus évoluant dans un contexte de projet. Ainsi, il paraît pertinent de ne recenser que les facettes de l'implication qui sont liées au travail. Il en existe cinq catégories :

- **Valeurs au travail** : cette catégorie correspond à la valeur intrinsèque du travail, une sorte d'approbation d'éthique ;
- **Carrière** : correspond à l'importance qu'accorde l'individu à sa profession ;
- **Travail** : se réfère à la place qu'occupe le travail dans la vie de la personne ;
- **Organisation** : désigne la dévotion et la loyauté envers l'organisation (Morrow, 1983; Thévenet & Neveu, 2002) ;
- **Syndicat** : parle de dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale (Morrow, 1983). Cette catégorie a ensuite été éliminée, car elle ne pouvait s'appliquer à tous les contextes de travail (Morrow, 1993).

1.2.1.4. Importance du choix d'un type d'implication dans le cadre d'une recherche

Du fait des nombreux écrits scientifiques concernant l'implication (Ferris & Aranya, 1983; Vahe-Hennequin, 2003), il a été constaté par certains auteurs que cette notion existe sous plusieurs formes (Morrow, 1983, 1993; Thévenet & Neveu, 2002).

C'est pour cette raison que, lorsque l'on fait une étude scientifique, il est très important d'établir de façon précise le type d'implication qui sera étudiée (Meyer et al., 1993). Cette recherche se concentrera donc sur l'implication organisationnelle.

Mais avant de faire un examen détaillé de ce concept, il semble important de définir ce qu'est une organisation.

1.2.2. L'organisation

Pour ce qui est de la définition du terme « organisation » le Grand Robert en ligne a été consulté le 3 août 2015.

Selon le Grand Robert, l'organisation est une « association gérée ou non par des institutions, qui se propose des buts déterminés ». Ce terme peut se référer à une assemblée, un groupement ou une société. Il peut également se rapporter à un parti, un organisme ou encore une entreprise.

1.2.3. L'implication organisationnelle

Comme vu précédemment, il est important de préciser quel type d'implication est étudié dans une recherche scientifique. Dans le cas présent, l'implication organisationnelle a été choisie. Ainsi, il paraît important de tout d'abord recenser les généralités liées à ce concept, notamment en énumérant les définitions trouvées dans la littérature. Par la suite, il faudra s'attarder sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle relevées dans les écrits scientifiques.

1.2.3.1. Généralités sur l'implication organisationnelle

Définitions de l'implication organisationnelle issues des ouvrages de référence

D'après la même procédure adoptée avec les termes « implication » et « organisation », des définitions d'ordre général ont d'abord été relevées d'ouvrages de référence. Ici, il s'agit de dictionnaires liés aux affaires et à la gestion des ressources humaines.

Ainsi, pour le *Business Dictionary*, *organizational commitment* ou encore l'implication organisationnelle en français, est la force du sentiment de responsabilité que l'employé a envers la mission de l'organisation.

Dans *A Dictionary of Human Resource Management*, l'implication organisationnelle se réfère à l'attachement psychologique d'une personne à une organisation. Elle est souvent mesurée grâce à trois facteurs comportementaux :

- L'identification avec les objectifs et les valeurs de l'organisation ;
- Le désir d'appartenir à l'organisation ;
- La volonté de faire des efforts pour l'organisation.

Comme l'on peut le remarquer, une des sources définit l'implication comme un sentiment d'obligation envers l'organisation alors que l'autre décrit un lien psychologique entre l'individu et l'organisation. Mais qu'en est-il du côté des scientifiques ?

Définitions de l'implication organisationnelle issues de la littérature scientifique

Comme vu plus haut (2.1), la première publication concernant l'implication a été signée par Becker en 1960. Pour ce qui est de la définition de l'implication organisationnelle, il apporte quelques modifications à sa définition générale. Ainsi, selon lui, l'implication organisationnelle se définit comme étant la disposition d'un individu à engager une ligne d'activités cohérente pour maintenir son appartenance à l'organisation. (Becker, 1960).

Porter et al (1974) le rejoignent dans ce sens et y ajoutent quelques éléments. Ils décrivent l'implication organisationnelle comme étant :

- La force relative de l'identification et l'engagement d'un individu par rapport à une organisation ;
- Et sa volonté à fournir des efforts, car il a le désir de rester au sein de cette organisation (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Les apports des recherches en la matière se sont manifestés rapidement. En effet, certains auteurs décrivent l'implication organisationnelle comme étant :

- Une combinaison d'attitudes et d'intentions comportementales (Ferris & Aranya, 1983; D. T. Hall, 1979) ;
- Un attachement affectif (Allen & Meyer, 1997; Buchanan, 1974), et ce, indépendamment de la valeur instrumentale de la relation (Buchanan, 1974) ;
- Un attachement psychologique (O'Reilly & Chatman, 1986) ;
- Une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles des individus qui la composent (Allen & Meyer, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter et al., 1974).

Les conclusions des auteurs à ce sujet sont très variées. En effet, certains rejoignent les descriptions faites plus haut et les complètent même. D'autres font totalement abstraction des autres écrits et révèlent l'implication sous un autre jour soit pour lui donner des caractéristiques complètement différentes, soit pour contredire leurs confrères.

Par exemple, des compléments d'explication ont été apportés à l'élément « attachement psychologique » tout en faisant appel à celui de la « symbiose des valeurs organisation-individu ». En effet, l'attachement psychologique aurait lieu lorsqu'une personne internalise ou adopte les valeurs (Allen & Meyer, 1997), les buts et les normes de l'organisation (Vahe-Hennequin, 2003).

L'attachement psychologique se manifeste notamment par :

- Le choix de l'individu d'être fidèle ;
- Le sentiment d'obligation morale ;
- Le sentiment d'obligation d'accomplir son devoir jusqu'au bout ;
- Le sentiment que les conséquences d'un départ de l'organisation seraient trop grandes (Allen & Meyer, 1997).

Pour faire état des désaccords qui se sont manifestés entre les scientifiques au sujet de la notion d'implication organisationnelle, l'on attirera l'attention sur l'élément « attachement affectif » notamment sur la partie qui estime que la relation individu-organisation ne peut en aucun cas être considérée comme étant instrumentale (Buchanan, 1974). En effet, certains des auteurs s'y opposent en affirmant que l'implication organisationnelle est une sorte de motivation instrumentale (Fishbein & Ajzen, 1975), c'est-à-dire qu'il existerait des circonstances dans lesquelles une approche utilitaire, calculatrice et égocentrée (Wiener, 1982) pourrait être envisagée par l'individu.

Pour résumer la pensée centrale des écrits scientifiques cités plus haut, l'on pourrait dire que l'implication organisationnelle est le fait qu'il y ait attachement (Allen & Meyer, 1997; Buchanan, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986), qu'il y ait acceptation des attentes et des valeurs d'une organisation et un certain nombre de comportements qui en découlent (Wiener, 1982).

1.2.3.2. Dimensions de l'implication organisationnelle issues de la recherche scientifique

Il est largement accepté que l'implication d'une personne envers son organisation puisse prendre plusieurs formes (Meyer & Allen, 1991). En effet, selon Meyer et Allen (1991), qui voient l'implication organisationnelle comme un attachement affectif, suivant l'état d'esprit d'un individu, son implication envers son organisation peut changer. Il semble donc important de prendre le temps de répertorier les dimensions de l'implication organisationnelle. Ici, il s'agira de faire un état des lieux de la littérature scientifique et des termes utilisés par les auteurs, sans pour

autant rapprocher ou comparer les différentes terminologies. Il se peut que certains, même lorsqu'ils ne sont pas désignés de la même façon, puissent se ressembler.

Implication affective

Introduite par Porter et al. (1974), l'implication affective (le désir de rester) renvoie à l'attachement émotionnel, à l'identification ou encore à l'engagement envers l'organisation. Ainsi, les personnes qui manifestent de l'implication affective demeurent dans une organisation par un désir profond (Porter et al., 1974). En effet, plus l'implication affective d'un individu envers son organisation est grande, plus le souhait d'y rester augmente (Steers, 1977). Il exprime donc une attitude active et positive envers l'organisation (Porter et al., 1974).

En outre, les personnes désirant rester dans une organisation sont plus susceptibles de se présenter au travail de façon plus régulière, d'exécuter les tâches au mieux de leurs capacités, voire faire plus pour apporter de l'aide (Meyer & Allen, 1991).

Toutefois, considérer uniquement l'implication affective représenterait une grande erreur pour une organisation (Allen & Meyer, 1997), d'où l'intérêt de prendre en compte d'autres dimensions.

Implication calculée

L'implication calculée (coût perçu du départ) a été introduite dans la littérature scientifique par Becker (1960) et est définie par certains auteurs comme étant un phénomène structurel (Hrebiniak & Alutto, 1972). En effet, selon Hrebiniak et Alutto (1972), il s'agirait d'une transaction individu-organisation. Vahe-Hennequin (2003) ajoute que cette implication calculée est liée à la façon dont les individus perçoivent l'encouragement de l'organisation face à leurs contributions, et les avantages ou les investissements liés au système auquel ils appartiennent.

Pour d'autres scientifiques, l'implication calculée se rapporte à la connaissance qu'a un individu des coûts liés à son départ de l'organisation (Allen & Meyer, 1997). En effet, cette dimension se rapporte à tout ce qui a de la valeur pour l'individu : le temps, l'effort, l'argent, etc., et qui serait perdu ou sans valeur s'il devait s'en aller (Meyer & Allen, 1984). De ce fait, après avoir évalué

leur situation, les individus manifestant de l'implication calculée font le choix de rester : ils estimerait en effet que, d'une part, il serait désavantageux de partir, étant donné leur investissement, d'autre part, considéreraient qu'il serait plus favorable de rester fidèles (Allen & Meyer, 1997).

Enfin, il est à noter que contrairement aux individus impliqués émotionnellement (implication affective), ceux qui s'impliquent de façon calculée feraient à peine un peu plus que ce qui leur est demandé pour maintenir leur poste (Meyer & Allen, 1991).

Implication normative

Une autre dimension relevée dans la littérature scientifique est l'implication normative (Wiener, 1982).

Pour certains, elle est définie comme étant le sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, par loyauté ou pour achever un projet (Allen & Meyer, 1997). Pour d'autres, il s'agit de l'acceptation des valeurs et des attentes de l'organisation comme guide de conduite (Wiener, 1982).

Les individus qui demeurent au sein d'une organisation par sentiment d'obligation pourraient se comporter comme ceux manifestant une implication affective. Mais cela est possible uniquement s'ils considèrent que les tâches qui leur sont confiées font partie de leurs devoirs ou encore simplement en contrepartie des avantages qu'ils auraient reçus (Meyer & Allen, 1991).

L'identification organisationnelle

La dernière dimension de l'implication organisationnelle relevée dans les écrits à ce sujet est l'identification à l'organisation (D. T. Hall, Schneider, & Nygren, 1970). Cette dimension se rapporterait à l'acceptation par un individu des buts et des valeurs de l'organisation (D. T. Hall & Schneider, 1972; D. T. Hall et al., 1970; Kidron, 1978; Lee, 1971; Roussel & Durrieu, 2002) et à leur intégration à un système personnel de buts et de valeurs (D. T. Hall & Schneider, 1972; D. T. Hall et al., 1970; Kidron, 1978; Lee, 1971). En effet, cette dimension apporterait, selon Roussel

et Durrieu (2002), une explication complémentaire à l'implication des individus au sein d'une organisation.

Comme noté dans cet inventaire, certains auteurs estiment que l'implication organisationnelle et l'identification sont une même et unique notion (D. T. Hall & Schneider, 1972; D. T. Hall et al., 1970; Kidron, 1978; Lee, 1971) alors que d'autres incluent l'identification dans l'implication organisationnelle (Dubin, Champoux, & Porter, 1975; Porter et al., 1974; Steers, 1977).

En plus du fait que certaines dimensions partagent des caractéristiques, il est signalé que les individus peuvent manifester une combinaison des [différents] états d'esprit de façon simultanée. Cela a pour résultat, selon certains auteurs, d'obtenir un profil d'implication pour chaque personne (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Au terme de cette sous-partie consacrée aux concepts liés à l'implication organisationnelle, il ressort que cette notion est complexe tant au niveau de sa définition que des éléments qui la caractérisent. En effet, outre la nécessité de bien distinguer les concepts d'implication et d'implication organisationnelle, il est judicieux de noter que les avis des scientifiques peuvent parfois être redondants, complémentaires, voire contradictoires : cela donne parfois naissance à des situations où deux auteurs emploient deux noms différents pour décrire des dimensions aux caractéristiques semblables. Ceci illustre le fait qu'il s'agit d'une notion perçue sous différents angles.

Cet état des lieux des écrits scientifiques a permis de faire ressortir que tout comme les critères de succès, l'implication organisationnelle est un concept multidimensionnel complexe et ambigu, d'où l'importance de bien déterminer l'objet de l'étude. Il en va de même pour la culture et les différences culturelles, qui sont abordées dans la sous-partie suivante.

1.3. Concepts liés à la culture

La notion des différences culturelles constitue un élément central de cette recherche. Toutefois, il est primordial de signaler que lorsque l'on se propose de faire l'étude des différences culturelles, l'on entreprend en réalité d'étudier plusieurs cultures pour les comparer.

En effet, il est ici question d'analyser les influences qu'a la culture d'un groupe d'individus de même origine sur sa perception de l'importance des critères de succès d'un projet ainsi que sur son degré d'implication organisationnelle.

Ainsi, pour bien cerner le dernier concept dont fait l'objet de ce mémoire, les généralités liées à la notion de culture seront abordées en premier lieu. Par la suite, tout comme cela a été fait pour les notions de critères de succès et d'implication organisationnelle, une sous partie sera consacrée entièrement aux dimensions de la culture.

1.3.1. Généralités sur la culture

Avant de pouvoir aborder ce qu'est la culture, il convient de préciser que ce terme dispose de différentes définitions rapportant à plusieurs domaines. Dans la présente recherche, il s'agira d'étudier la culture comme le conçoivent les sciences humaines.

Ainsi, des définitions générales seront tout d'abord tirées de sources de référence, puis celles tirées des publications scientifiques seront passées en revue. Enfin, les composantes de la culture, découlant des visions qu'ont les différents auteurs, seront à leur tour abordées.

1.3.2. Définitions

Pour que l'on puisse savoir de façon précise ce à quoi le concept de culture renvoie, il paraît important de faire un inventaire de ses définitions. Aussi, la démarche adoptée veut que l'on prenne en considération des définitions d'ordre général en se reportant à ce que les ouvrages de référence disent avant de recenser celles des écrits scientifiques. Il s'agira ainsi d'amener davantage de détails à mesure que l'on avance dans cette sous-partie.

1.3.2.1. Définitions des ouvrages de référence

En ce qui concerne les définitions générales, le Grand Robert de la langue française en ligne a été pris en considération en guise de référence. En effet, il est stipulé dans ce dictionnaire que la culture est définie comme étant l'ensemble des formes acquises de comportements dans les sociétés humaines.

Comme fait pour les termes précédents, des publications scientifiques ont également été consultées pour obtenir des définitions plus précises.

1.3.2.2. Définitions issues des publications scientifiques

Après consultation de la littérature scientifique, l'on fait le constat d'une multitude de définitions de la culture (Kroeber & Kluckhohn, 1952; McSweeney, 2002). De ce fait, un certain nombre de recherches ont mené à différents points de vue.

En effet, trois façons d'aborder la culture ont été relevées (Couture, 2011; McSweeney, 2002). La première consiste à dire que la culture est un concept explicite (ou objectif) observable ou enregistrable (Crane, 1994; Deal & Kennedy, 2000). La seconde s'y oppose en affirmant qu'il s'agit d'une notion implicite (subjective), car la culture ne serait rien d'autre qu'un logiciel de l'esprit (Schein, 1985), une sorte de programmation mentale (Hofstede, 1984), descriptible par des perceptions. La troisième et dernière, affirme que la culture est en fait un concept à la fois implicite et explicite (Kroeber & Kluckhohn, 1952).

Malgré des positionnements partagés quant à la façon d'aborder l'étude du concept de culture, il semble que les différents auteurs cités ci-dessous soient unanimes sur certains points de sa définition. En effet, la culture est définie comme étant un ensemble de caractéristiques ou de modèles partagés par les membres d'un groupe qui les distinguent des membres d'un autre groupe (Branch, 1997; Hofstede, 1984; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Infant & Greey, 2002; Winthrop, 1991). Par ailleurs, certains scientifiques (Branch, 1997; House et al., 2004) précisent que ces caractéristiques communes sont transmises de génération en génération.

Bien que l'on semble noter une perception homogène de la notion de culture par les auteurs, les écrits scientifiques révèlent des éléments de précision que l'on pourrait qualifier d'épars, voire hétérogènes.

Certains considèrent, par exemple, que la culture est délimitée géographiquement (Hofstede, 1984; Hofstede & Peterson, 2000), qu'elle est déterminée par l'identité (House et al., 2004) ou par la nationalité (Infant & Greey, 2002) ; alors que d'autres vont plus loin en estimant qu'elle peut être façonnée par la race ou l'origine ethnique. Ils ajoutent que la culture peut aussi être influencée par la religion, par le genre, voire par l'orientation sexuelle. Branch (1997) estime enfin que la profession, le statut socioéconomique et le style de vie entrent également en ligne de compte.

Enfin, il convient de noter que le positionnement implicite ou explicite du scientifique n'est pas le seul facteur influençant sa perception de la culture. Un bon exemple est celui de Hall (1984), qui a défini la culture en observant des situations de communication. En effet, il présente la culture sous un autre jour en affirmant qu'elle est la façon dont les individus s'expriment, ainsi que la façon dont les systèmes économiques et gouvernementaux fonctionnent et interagissent entre eux. Par ailleurs, elle reflète la façon d'un groupe de personnes d'exprimer ses émotions, sa façon de penser ou encore sa façon de se déplacer.

Comme l'on peut le constater par le recensement des points de vue cités plus haut, le grand nombre d'écrits scientifiques au sujet de la culture ont permis d'explorer cette notion sous différents angles. Tout comme il a été fait précédemment pour les autres concepts de ce mémoire, les composantes de la culture qui ont été identifiées dans les différentes publications scientifiques seront maintenant abordées.

1.3.3. Composantes de la culture

Lorsque les différents auteurs cités plus haut parlent de la culture, deux termes similaires en leur signification apparaissent : modèle (Branch, 1997; Winthrop, 1991) et système (E. T. Hall, 1983; Hofstede & Peterson, 2000; Infant & Greey, 2002). En effet, selon le Grand Robert, un modèle

est ce qui sert d'objet d'imitation pour faire ou reproduire quelque chose. Toujours selon ce dictionnaire, un système est un ensemble coordonné de pratiques tendant à obtenir un résultat. Cela indique que la culture est un concept d'un ensemble d'[éléments] (Schein, 1985).

Ainsi, les publications consultées ont permis de repérer les composantes suivantes :

- Les **croyances** (Branch, 1997; House et al., 2004; Infant & Greey, 2002; Schein, 1985) ;
- Les **normes** (Infant & Greey, 2002) ;
- Les **façons de penser** (Winthrop, 1991) ;
- La **perception des événements** (House et al., 2004) ;
- Les **actions** (Winthrop, 1991) ou comportements (Branch, 1997) ;
- Et les **valeurs** (Branch, 1997; Hofstede, 1999; House et al., 2004; Infant & Greey, 2002; Winthrop, 1991) ;

D'ailleurs, les valeurs semblent être une des composantes qui obtient l'unanimité auprès des chercheurs. En effet, Hofstede (1984) souligne que les relations entre les individus d'une société sont affectées par les valeurs, d'où le soin qu'accordent Schwartz et Bilsky (1987) à la tâche de les catégoriser en différents domaines :

- Le **domaine du plaisir** renvoie bien évidemment au plaisir, mais aussi à une vie confortable ou à la gaité ;
- Le **domaine de la sécurité** fait référence à l'harmonie intérieure, la sécurité familiale, la sécurité nationale et la paix dans le monde ;
- Le **domaine de la réalisation** est en lien avec la compétence, l'ambition ou encore la reconnaissance sociale ;
- Le **domaine de la conformité restrictive** se réfère à l'obéissance, la politesse ou encore le contrôle de soi ;
- Le **domaine pro social** qui est en lien avec le pardon, le désir d'aider, de donner de l'affection ou encore le sens de l'égalité ;
- Le **domaine du pouvoir social** (pouvoir, autorité, estime sociale) ;

- Le **domaine de la maturité** qui renvoie à la sagesse, l'ouverture d'esprit ou encore le courage.

Comme l'on peut le constater, les écrits ont permis de dégager différentes composantes permettant ainsi de mieux comprendre ce qu'est la culture et d'identifier les éléments qui lui sont propres. Mais comment les scientifiques parviennent-ils à comparer les cultures ? C'est cette question à laquelle l'on tente d'apporter certains éléments de réponse dans les prochaines pages.

1.3.4. Les dimensions de la culture

Comme vu plus haut (3.1.2), les auteurs évoqués sont parvenus à identifier les composantes de la culture et c'est à partir de ces mêmes composantes qu'ils ont pu faire ressortir des dimensions qui elles, permettent d'effectuer une classification des sociétés. Les écrits scientifiques consacrés aux cultures ont donc contribué à l'identification de dimensions permettant de mesurer les différences entre elles (Brislin & Kim, 2003; Hofstede, 1984; Javidan & House, 2001; Levine & Norenzayan, 1999; Rojas-Méndez, Davies, Omer, Chetthamrongchai, & Madran, 2002; Schwartz & Bilsky, 1990).

Bien que certaines de ces dimensions présentées ci-dessous puissent entrer dans plusieurs catégories, elles ont tout de même été regroupées afin de faciliter la lecture de ce mémoire.

Ainsi, il sera question de tout d'abord relever les dimensions liées aux relations avec soi-même et les autres, celles liées à l'individualisme et au collectivisme pour ensuite parler de celles en lien avec la communication. Après, les dimensions en lien avec la relation avec l'environnement, avec la performance ainsi que celles liées au pouvoir seront énumérées. Enfin, il sera question de parler des dimensions liées aux traditions, à la relation au changement et au temps.

1.3.4.1. Les dimensions liées aux relations avec soi-même et les autres

La première catégorie que l'on relève dans la littérature est celle qui est en lien avec les rapports avec soi-même et les relations interpersonnelles. En effet, certaines dimensions repérées dans les publications scientifiques s'y consacrent.

Spécifique – Diffus

Cette dimension de Trompenaars et Hampden-Turner (1998) permet d'identifier les sociétés dans lesquelles les rôles sont, soit bien compartimentés, ou au contraire bien intégrés (Nardon & Steers, 2009). En effet, dans une culture spécifique, les individus séparent le travail de leurs vies personnelles alors que ceux qui appartiennent aux sociétés diffuses, travail et vie personnelle se confondent.

Accomplissement-Attribution

Trompenaars et Hampden-Turner (1998) ajoutent la dimension « accomplissement-attribution » qui semble apporter des précisions sur le fonctionnement des sociétés. En effet, elle consiste à mesurer à quel point le respect et le statut social sont alloués aux individus (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Cela a pour résultat la possibilité d'identifier les cultures qui accordent plus de respect aux accomplissements des personnes par rapport à celles qui donnent plus d'importance au statut social acquis par les individus.

Rapport avec les gens

La dimension « rapport avec les gens » de Kroeber et Kluckhohn (1952) permet de classer les sociétés en fonction de leur croyance, forte ou non, en une structure sociale déterminée (Nardon & Steers, 2009). De façon plus détaillée, cet élément de mesure permet de connaître la position d'une culture donnée concernant sa croyance sur la structure sociale de sa société. Certaines sociétés croient que sa structure sociale doit être ordonnée autour des individus, d'autres autour de groupes aux statuts sociaux relativement égaux, ou encore autour de groupes avec des liens hiérarchiques bien établis et rigides (Couture, 2011; Nardon & Steers, 2009).

Implication sociétale et égalitaire

L'on peut également citer la dimension « implication sociétale et égalitaire », ajoutée au corps de connaissance des sciences humaines par Schwartz et Bilsky (1990). De façon générale, elle se réfère à l'importance du sens des responsabilités et de l'honnêteté. Plus précisément, elle renvoie au fait qu'une culture donnée ait une croyance profonde ou non en l'importance de la justice sociale, de la liberté ou encore de l'égalité.

Égalitarisme lié au genre

L'égalité est vue de façon plus approfondie par la dimension « égalitarisme lié au genre » d'House et al. (2004). En effet, celle-ci vise à déterminer s'il existe ou non une différence entre les genres dans une société donnée. Si cette différence est établie, cette dimension permet également de savoir dans quelle mesure elle est minimisée. L'utilisation de cette dimension permettrait d'identifier les sociétés à fort égalitarisme qui exposent une grande participation des femmes dans différents domaines, leur inculquant ainsi un statut égal. Elle donne aussi la possibilité de repérer les sociétés à faible égalitarisme, dans lesquelles les femmes n'ont pas un statut égal par rapport à celui des hommes.

Nature humaine

Une autre dimension qui découle de celles qui viennent d'être abordées est la « nature humaine » de Kluckhohn et Strodtbeck (1961). Elle consiste en effet à déterminer dans quelle mesure la conviction de la bonté, la neutralité ou la malfaisance est ancrée dans les cultures étudiées. (Couture, 2011; Nardon & Steers, 2009).

Orientation humaine

De même, une autre façon de pouvoir distinguer les cultures entre elles consiste à vérifier à quel point l'intérêt pour les autres, l'altruisme et la bienveillance sont valorisés. C'est ce que se proposent de faire House et al. (2004) avec la dimension « orientation humaine » : par opposition à une culture à orientation humaine élevée, une société ayant une orientation humaine faible met surtout en avant le confort, l'autosatisfaction et les intérêts personnels.

La masculinité v/s la féminité

Les intérêts personnels sont également un élément de la dimension « Masculinité versus féminité » d'Hofstede (1984). Effectivement, elle correspond à l'affirmation de soi et à la compétitivité par opposition à l'humilité et l'attention portées aux autres. Ainsi, cette dimension permet de distinguer les sociétés accordant plus d'importance à la performance, au succès matériel et à l'assurance des sociétés qui valorisent la qualité de vie, les relations avec les autres et la modestie (Hofstede, 1999).

Assurance agressive

Dans la même lignée, House et al. (2004) parlent d'« assurance agressive », dimension qui se réfère à l'intensité avec laquelle les personnes sont sûres d'elles et prônent les conflits, voire la mesure dans laquelle elles présentent des comportements agressifs envers autrui. Lorsque l'on classe les cultures avec cette dimension, l'on trouve d'un côté, celles qui valorisent entre autres l'assurance et la domination, et de l'autre, l'on repère celles qui mettent de l'avant la sensibilité et la modestie.

Comme on a pu le voir, il existe un certain nombre de dimensions liées aux relations avec les autres et avec soi-même qui permettent d'établir des profils de culture en fonction du statut social ou encore de la place qu'occupe l'homme dans la société. Mais qu'en est-il de la nature même de ces sociétés ? C'est ce à quoi l'on se propose de répondre dans la sous-partie suivante, consacrée aux dimensions liées à l'individualisme et au collectivisme.

1.3.4.2. Les dimensions liées à l'individualisme et au collectivisme

Un type de dimension relevée dans les publications scientifiques qui permet de qualifier une société est celui en lien avec l'individualisme et le collectivisme. En effet, plusieurs auteurs (Hofstede, 1984; Hofstede & Peterson, 2000; House et al., 2004; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) sont d'avis que cette dimension permet d'identifier les caractéristiques des individus appartenant à différentes nations.

L'individualisme et le collectivisme

Hofstede (1984) identifie l'individualisme et le collectivisme comme étant la force avec laquelle les individus portent de l'importance à leurs propres intérêts au lieu de ceux d'un groupe. En d'autres termes, les individus sont fondamentalement tournés vers eux même plutôt que vers les buts et objectifs communs (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

La dimension « individualisme - collectivisme » se propose donc de mesurer l'intensité des liens entre les membres d'un groupe (Hofstede, 1999), permettant ainsi de classer les cultures en fonction des intérêts portés soit aux individus, soit au groupe (Nardon & Steers, 2009).

Appartenance collectiviste

House et al. (2004) apportent plus d'éléments concernant ce type de dimension en parlant d'« appartenance collectiviste ». En effet, non seulement les individus des cultures démontrant une forte appartenance collectiviste s'identifient plus à leurs groupes, mais aussi, ils manifestent une force avec laquelle ils expriment de la fierté, de la loyauté et de la cohésion dans leurs [groupes].

Le collectivisme institutionnel

Enfin, certains scientifiques (House et al., 2004) vont plus loin en qualifiant le collectivisme. Ils font référence au « collectivisme institutionnel » qui, pour eux, illustre l'intensité avec laquelle une société encourage l'action et la répartition collectives des ressources.

Maintenant que l'on connaît la différence entre les cultures individualistes et collectivistes, ainsi que la façon dont les personnes s'identifient dans de telles sociétés, il est temps de s'attarder sur leurs façons de communiquer.

1.3.4.3. Les dimensions liées aux styles de communication

Deux dimensions liées aux styles de communication ont été relevées par la littérature scientifique : la dimension « Neutre-affectif » de Trompenaars et Hampden-Turner (1998) et la dimension de « contexte » d'E. T. Hall (1976).

Neutre – Affectif

Une des dimensions liées au style de communication concerne les émotions et la mesure dans laquelle il est accordé de les exprimer en public (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). En guise de précision, lorsqu'il est question de l'expression des émotions, l'on peut dire que dans les sociétés à orientation neutre, l'abstention est de rigueur alors que dans les cultures qui présentent une orientation affective, leur expression est acceptée et même encouragée.

Contexte

En se concentrant sur des situations de communication, E. T. Hall (1976) a identifié certaines dimensions culturelles. En ce qui concerne le style de communication, il parle de la dimension de « contexte ». Celle-ci renvoie à l'importance qu'a le contexte lorsqu'un message est livré. Elle permet notamment de distinguer les cultures accordant peu d'importance au contexte (style de communication franc et direct) de celles qui lui accordent beaucoup d'importance. Ces dernières transmettent leurs messages de façon indirecte en employant le contexte à la fois comme véhicule, mais aussi comme porteur d'éléments de compréhension.

1.3.4.4. Les dimensions liées à l'environnement

Une autre catégorie de dimensions, tout aussi importante, est celle liée à l'environnement. En effet, certains auteurs (E. T. Hall, 1976; Nardon & Steers, 2009; Schwartz & Bilsky, 1990; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) pensent qu'elles sont déterminantes dans l'identification des caractéristiques d'une culture.

Espace

Un des éléments touchant à l'environnement concerne l'espace physique. En effet, Hall (1976), Trompenaars et Hampden-Turner (1998) identifient la dimension d'« espace » qui consiste à vérifier dans quelle mesure les individus sont à l'aise avec la quantité d'espace qu'ils doivent partager avec autrui. Contrairement aux sociétés à dominante communale, celles présentant un profil territorial démontrent, par le biais de l'attitude de ses membres, un besoin de bien démarquer l'espace entre eux.

Harmonie avec la nature

Dans un tout autre registre, Schwartz et Bilsky (1990) font appel à une autre dimension qu'ils nomment « harmonie avec la nature ». Selon eux, cette dimension permet de savoir à quel point les cultures ont une volonté de protéger l'environnement, de préserver la beauté du monde dans lequel l'on vit et de veiller à leur unité avec la nature.

Rapport avec l'environnement

Par la suite, Trompenaars et Hampden-Turner (1998) ajoutent la dimension « rapport avec l'environnement » qui renvoie au fait que les individus croient qu'ils opèrent un certain contrôle sur leur environnement, ou au contraire que leur environnement exerce un contrôle sur eux. Ils expliquent ainsi que, par opposition à une orientation externe de cette dimension, l'orientation interne révèle un attachement à l'exercice d'un contrôle sur l'environnement.

Rapport avec la nature

Dans la même logique que la sous partie précédente, une autre dimension appelée rapport avec la nature (Kluckhohn et Strodtbeck, 2009), renvoie également à la façon dont l'Homme agit vis-à-vis de son environnement naturel. Kluckhohn et Strodtbeck (2009) identifient trois niveaux de rapport avec la nature :

- La maîtrise, qui consiste à dire que les personnes ressentent le besoin ou la responsabilité de contrôler la nature ;
- L'harmonie renvoie au fait que les individus croient qu'ils doivent travailler en collaboration avec la nature ;
- La soumission : les personnes sont convaincues qu'elles doivent se soumettre à elle.

La dimension « rapport avec la nature » renvoie donc à la croyance qu'il y ait nécessité pour l'homme ou même responsabilité de devoir contrôler la nature.

Comme constaté, dans les descriptions des différentes dimensions que l'on vient de citer, la position de l'homme par rapport à la nature se pose en termes de pouvoir. Mais qu'en est-il du pouvoir de l'homme dans un contexte de société ?

1.3.4.5. Les dimensions liées au pouvoir

Certains scientifiques (Hofstede, 1984; House et al., 2004; Schwartz & Bilsky, 1990) sont d'avis qu'une des dimensions caractéristiques des cultures est le rapport des individus d'une société face au pouvoir. Deux expressions sont utilisées : La distance face au pouvoir (Hofstede, 1984;

Hofstede & Peterson, 2000; House et al., 2004) et la « préférence pour la hiérarchie » pour Schwartz et Bilsky (1990). Les composantes de ces dimensions sont décrites ci-après.

Distance face au pouvoir d'Hofstede (1984)

Cette formulation a été introduite par Hofstede (1984). Selon lui, cette dimension peut être décrite comme étant la mesure dans laquelle les membres d'une famille, d'une organisation ou, dans le cas de ce mémoire, d'une société s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti de façon inégale et acceptent ce fait (Hofstede, 1984, 1991, 1999). Pour illustrer sa pensée, l'on peut dire que les sociétés avec une faible distance face au pouvoir ont tendance à croire qu'un bon dirigeant n'a pas beaucoup plus de pouvoir que ses subordonnés.

Par opposition, dans les sociétés présentant une distance élevée face au pouvoir, un bon dirigeant a largement plus de pouvoir que ceux qu'il mène. En résumé, il s'agit de la mesure dans laquelle les membres d'un groupe défini aient acquis la croyance que le pouvoir est réparti de façon appropriée (Couture, 2011; Hofstede, 1984; Nardon & Steers, 2009).

Distance face au pouvoir de House et al (2004)

Dans la même lignée, House et al. (2004), quant à eux, affirment que la distance face au pouvoir se définit comme étant la force avec laquelle les individus d'une culture s'attendent à une distribution équilibrée du pouvoir (Couture, 2011; Nardon & Steers, 2009). Bien qu'ils la formulent de façon différente, leur définition est équivalente à celle d'Hofstede (1984). Néanmoins, ils lui prêtent une signification légèrement différente. En effet, House et al (2004) estiment que les sociétés montrant une faible distance face au pouvoir possèdent une classe moyenne très développée et présentent de bonnes possibilités d'évolution sociale. Elles conçoivent la possession de pouvoir comme une source de corruption. Par contre, les sociétés avec une distance face au pouvoir élevée considèrent le pouvoir comme une source de stabilité pour un environnement présentant beaucoup de classes sociales et de différences entre elles.

Préférence pour la hiérarchie

Par le biais de la dimension « préférence pour la hiérarchie » Schwartz et Bilsky (1990), ajoutent de nouveaux éléments à la conception de pouvoir des sociétés que l'on souhaite observer. En

effet, ils affirment que par opposition aux sociétés à tendance égalitaire, celles qui montrent une préférence pour la hiérarchie sont constituées d'éléments (le pouvoir social, la richesse ou l'influence) qui sont également hiérarchisés. Cette dimension se rapporte donc à l'humilité, au pouvoir social et à l'autorité.

L'on pourrait résumer en affirmant que les dimensions liées au pouvoir qui viennent d'être abordées permettent de déterminer, d'une façon ou d'une autre, si la perception de la hiérarchie au sein d'une société est flexible ou rigide.

1.3.4.6. Les dimensions liées au rapport avec la tradition

Suite au constat fait précédemment, l'on ne peut que se demander si de tels qualificatifs (flexible, rigide) peuvent également s'appliquer aux dimensions liées aux traditions.

Conservatisme

La première dimension en lien avec la tradition qui a été relevée dans les publications est le conservatisme. Cette dimension permet d'identifier les cultures qui accordent de l'importance au maintien de la sagesse, de la sécurité familiale ainsi que l'ordre social établi (Schwartz & Bilsky, 1990). Dans les sociétés qui ont un fort conservatisme, les intérêts personnels ne sont pas considérés comme différents de ceux du groupe. En effet, on y évite des comportements susceptibles de bouleverser l'ordre traditionnel des choses.

Universalisme – Particularisme

Pour Trompenaars et Hampden-Turner (1998), il est possible de déterminer à quel point une société est tournée vers la tradition grâce à leur dimension qu'ils intitulent « universalisme-particularisme ». D'un côté, l'Universalisme renvoie à l'importance qu'a l'application des règles et des politiques. Ainsi, ils affirment que dans une société universaliste, il y a une forte dépendance envers les règles, d'où une certaine rigidité dans leur application. D'un autre côté, le particularisme se réfère à la mesure dans laquelle des sociétés ont recours aux exceptions. En effet, les règles sont appliquées selon la situation ou les personnes impliquées. Ainsi, « on accordera moins d'importance aux codes sociaux qui sont abstraits ».

Il peut être constaté que les dimensions qui viennent d'être abordées permettent de savoir si une société a une conception des traditions rigide ou non. Il serait maintenant judicieux de se demander s'il existe des dimensions qui sont utiles dans l'identification de sociétés sensibles au changement.

1.3.4.7. Les dimensions liées à la relation au changement

Quelques dimensions donnent la possibilité de reconnaître les comportements collectifs face au changement. Parmi elles, il est intéressant de citer l'autonomie intellectuelle et l'autonomie affective (Schwartz & Bilsky, 1990), ou encore l'auto-direction et l'intolérance face à l'incertitude. Elles sont passées en revue dans les paragraphes qui suivent.

L'autonomie intellectuelle

Schwartz et Bilsky (1990) parlent d'autonomie intellectuelle. Ils la définissent comme étant la dimension qui se rapporte à la curiosité, à l'ouverture d'esprit et à la créativité dont peuvent faire preuve les individus d'une même culture. L'autonomie intellectuelle se réfère également à la recherche indépendante d'idées. Ces idées peuvent être théoriques, politiques ou toucher n'importe quel domaine. Dans les cultures ayant une forte autonomie intellectuelle, il est difficile de contrôler ce que les personnes pensent.

Auto-direction

Dans la même lignée, Schwartz et Bilsky (1990) évoquent l'« auto-direction » qui correspond non seulement à la valeur qu'une culture donne à la créativité de ses membres, mais elle se rapporte aussi à l'importance qu'elle attribue à la notion de liberté. En effet, ces cultures apprécient l'indépendance et aiment être hors du contrôle des autres.

L'autonomie affective

Schwartz et Bilsky (1990) ajoutent que l'évaluation de la relation que les individus d'une société peuvent entretenir avec le plaisir, les passions ou encore les changements dans la vie constitue une autre dimension qu'ils appellent « autonomie affective » (Schwartz & Bilsky, 1990). En d'autres termes, l'autonomie affective est la poursuite indépendante du plaisir. L'individu

recherche le plaisir par tous les moyens sans censure. Dans de nombreuses sociétés, il existe des limites lorsque l'autonomie affective conduit à prendre des substances interdites ou à agir de manière à endommager ou nuire aux autres.

L'intolérance face à l'incertitude d'Hofstede (1984)

La dimension d'« intolérance face à l'incertitude » a été introduite dans le corps de connaissances relatif à la culture par Hofstede (1984). Il affirme qu'elle se réfère au degré d'intolérance vis-à-vis de l'incertitude et de l'ambiguïté en mesurant l'intensité avec laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations inconnues ou incertaines (Hofstede, 1999).

L'intolérance face à l'incertitude de House et al. (2004)

House et al. (2004) s'inspirant du travail d'Hofstede (1984), font un apport dans ce domaine en la dimension d'« intolérance face à l'incertitude ». Ils considèrent qu'elle permet de définir avec quel degré de conviction les personnes s'appuient sur les normes, les règles et les procédures dans le but de réduire le caractère imprévisible des événements à venir.

Il convient de conclure que les dimensions qui viennent d'être abordées permettent de constater l'interaction des membres de sociétés avec la prise de risque, l'ambiguïté et l'incertitude, termes que l'on retrouve également en gestion de projet.

1.3.4.8. Les dimensions liées à la relation au temps

Outre les dimensions liées au changement qui viennent d'être évoquées, il existe un certain nombre de dimensions liées à la relation au temps. En effet, dans certains pays, la gestion du temps est devenue tout aussi importante que celle de l'argent, d'où l'importance accordée à cet élément lorsque l'on parle de différences culturelles (Rojas-Méndez et al., 2002).

Il semble notamment que le temps est vu par les scientifiques comme une notion socialement construite (Berger & Luckmann, 1966) et, par conséquent, susceptible d'être perçue différemment d'une culture à l'autre (Bonvillian & Nowlin, 1994; Ko & Gentry, 1991). L'on tâchera donc de recenser les dimensions liées à la relation au temps qui ont été repérées dans la littérature.

Le rythme de vie

Cette dimension a été explorée par Levine et Norenzayan (1999), ce qui a permis de faire une classification de certains pays à ce sujet. En effet, c'est grâce à elle, s'il est par exemple possible de savoir si une culture a un rythme de vie rapide. Si ce rythme s'avère rapide dans une culture donnée, l'on peut en conclure que le temps y constitue un élément important (Dominik Güss & Dörner, 2011). La dimension « rythme de vie » vise donc à mesurer non seulement le degré d'importance du temps, mais aussi la façon dont il est perçu par une culture donnée.

Perspective temporelle

Dans la même optique, certains auteurs (Brislin & Kim, 2003; Nardon & Steers, 2009; Rojas-Méndez et al., 2002; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) vont plus loin en ce qui concerne la perception. Ils parlent de la « perspective temporelle », qu'ils décrivent comme étant la direction relative d'une société vers le passé, vers le présent ou vers le futur, lorsqu'elle traite ses affaires quotidiennes.

Cependant, un bémol doit être mis sur cette notion : en effet, aucune culture ne se focalise exclusivement sur le passé, le présent ou le futur. Il serait plutôt question d'une préférence ou pour ainsi dire d'une orientation dominante (Dominik Güss & Dörner, 2011). Ainsi, pour les sociétés traditionnelles, le passé et le présent seraient plus importants que le futur (McInerney, 2004).

Par ailleurs, il est judicieux de noter que la préférence pour le présent est en lien avec une perspective du futur à court terme et que la préférence pour les perspectives futures est en lien avec le long terme (Dominik Güss & Dörner, 2011).

Les pratiques liées à l'orientation vers le futur

Toujours en ce qui concerne les perspectives futures, la littérature scientifique signale les « pratiques liées à l'orientation vers le futur » comme une autre dimension. De Camprieu, Desbiens et Feixue (2007) sont d'avis qu'elles permettent de mesurer le degré d'encouragement et de récompense des comportements orientés vers l'avenir dans une société donnée. Ils citent à titre d'exemples, la planification et l'investissement dans le futur.

L'orientation à long terme v/s orientation à court terme

Un autre auteur qui parle de l'orientation vers le futur est Hofstede (1999) avec la dimension nommée « orientation à long terme versus orientation à court terme », qu'il a ajoutée à ses travaux initiaux (de Camprieu, Desbiens, & Feixue, 2007). Selon lui, par opposition à l'orientation à court terme, l'orientation à long terme équivaut au fait de se concentrer sur l'avenir (Hofstede, 1999) et de se focaliser sur les perspectives apportées par le travail, par la vie et par les relations (Nardon & Steers, 2009).

Orientation future

House et al. (2004), même s'ils s'inspirent fortement du travail d'Hofstede, parlent eux, d'« orientation future » qu'ils définissent comme étant l'intensité avec laquelle les individus d'une nation démontrent des comportements axés sur le futur. Tout comme De Camprieu, Desbiens et Feixue (2007), ils illustrent leur point de vue avec des exemples tels que la planification, l'investissement ou encore la capacité à différer une gratification.

Rapport avec le temps

Nardon et Steers (2009) ajoutent par la suite, par le biais de la dimension « rapport avec le temps » de (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961), que l'on peut déterminer à quel point le passé, le présent et le futur influencent les décisions prises au sein d'une société.

Le temps de Hall

Enfin, E. T. Hall (1983), quant à lui, apporte sa contribution dans ce domaine en identifiant la dimension qu'il appelle simplement « temps ». Celle-ci permet d'étudier de façon précise l'ampleur avec laquelle les individus réalisent leurs activités dans une trame de temps donnée : d'un côté, l'on trouve les sociétés dont les membres ont tendance à exécuter une seule tâche à la fois, et de l'autre, celles dans lesquelles plusieurs tâches sont réalisées simultanément (Couture, 2011; E. T. Hall, 1983; Nardon & Steers, 2009).

1.3.4.9. Les dimensions liées à la performance

Un certain nombre de constats ont été faits précédemment, parmi lesquels, selon leur conception du temps, les membres d'une société se focalisent soit sur le passé, le présent ou le futur. Cela leur donne une perception toute différente des objectifs et leur moyen de complétion. Or, lorsque l'on parle de l'atteinte des objectifs, on ne peut s'empêcher de penser à la notion de performance, qui elle, est centrale en gestion de projet. C'est pour cette raison que les dimensions qui lui sont liées sont maintenant abordées. D'ailleurs, Kluckhohn et Strodtbeck (2009) font le lien entre le temps et la performance avec ce qu'ils appellent les « activités humaines » dont ils identifient trois catégories :

- **L'existence**, qui consiste à se concentrer sur le moment présent ;
- Le **devenir**, se réfère au fait de souhaiter travailler à se développer ;
- Le **faire**, qui renvoie à l'envie de s'efforcer pour atteindre les objectifs.

Orientation sur la performance

Une autre dimension, en lien avec la performance qui a été repérée dans la littérature, est l'« orientation sur la performance » (House et al., 2004). Celle-ci consiste à distinguer les sociétés qui encouragent et récompensent la performance de celles qui ne le font pas. En effet, House et al. (2004) prétendent que les cultures avec une focalisation élevée sur la performance accordent plus de valeur aux réalisations des personnes, tandis que les sociétés présentant une attirance faible pour la performance valorisent la personne en tant que telle, pas ses accomplissements.

Lorsque l'on veut résumer ce qui vient d'être appris sur la culture, il est pertinent de noter que cette notion suscite beaucoup d'intérêt, compte tenu du nombre d'auteurs qui lui ont consacré leur temps.

Par ailleurs, en termes de définition, il est important de rappeler que ce qui a été relevé montre, à une exception près, que malgré leurs positionnements différents en termes de perception de la culture, les auteurs ont des avis convergents. Les publications consultées ont aussi permis de

dégager un grand nombre de dimensions. Dimensions pour lesquelles les avis sont multiples, redondants, parfois complémentaires ou contradictoires. Cela permet de confirmer que, tout comme les critères de succès et l'implication organisationnelle, la culture est un concept non seulement complexe, mais aussi multidimensionnel.

Cette revue de la littérature a permis de recenser les éléments pertinents sur la gestion de projet, les critères de succès d'un projet, sur l'implication organisationnelle et encore sur la culture afin de se faire une idée de ces concepts lorsqu'ils sont abordés séparément.

Mais les éléments vus tout au long du premier chapitre ne sont pas suffisants pour que l'on ait une idée claire de la recherche scientifique que l'on se propose de décrire dans le présent mémoire.

Ainsi, dans le deuxième chapitre, il sera question de faire des choix en termes de définitions, de rapprocher les différents concepts vus dans le premier chapitre pour révéler les liens qui existent entre eux. Il s'agira, en d'autres termes, de parler de la conception de la présente recherche et de la schématiser grâce à un cadre conceptuel.

CHAPITRE II : CONCEPTION ET CADRE CONCEPTUEL

Le contexte conceptuel étant maintenant bien établi grâce à la revue de la littérature, il est temps de passer à l'étape suivante de ce mémoire.

Dans ce chapitre qui se décline en deux parties, il sera d'une part, question de la conception de la recherche, et d'autre part du cadre conceptuel.

Ainsi, la partie consacrée à la conception de la recherche consiste à choisir une seule définition pour chacune des notions vues dans la revue de la littérature. Il y est par ailleurs question d'énumérer les interrogations issues de la rédaction de la revue de la littérature pour ensuite établir des liens entre ces notions. Ces étapes permettent de relater le cheminement qui a amené les questions de recherche et les objectifs auxquels elle répond, ainsi que l'intérêt de cette étude pour le milieu de la gestion de projet.

La seconde partie de ce chapitre consiste à lister les variables dépendantes et indépendantes choisies dans la revue de la littérature et à préciser ce à quoi elles renvoient dans le contexte de cette recherche. De plus, il sera question de parler des interactions qui sont attendues et ainsi, formuler les questions de recherche de cette étude. Enfin, une dernière sous-partie consistera à schématiser le tout en proposant un modèle de recherche.

2.1. Conception de la recherche

Dans cette sous-partie de ce chapitre, il sera question de faire état de la conception de la recherche décrite dans le cadre de ce mémoire. En effet, pour ce faire, on reprendra chaque concept décrit dans le premier chapitre pour retenir une définition précise qui sera conservée pour la suite de ce document.

2.1.1. Définitions retenues dans le cadre de la recherche

Afin de bien établir le cadre de cette étude, il a été dit à plusieurs reprises dans ce mémoire qu'il est important de bien poser les termes utilisés et ce que ceux-ci signifient. Ainsi, il sera question dans cette sous-partie de statuer ce que sont les critères de succès d'un projet, l'implication organisationnelle et la culture.

2.1.1.1. Définition des critères de succès dans le cadre de cette étude

La définition des critères de succès de projet de l'AFITEP (2010) est retenue : le [critère] de succès est utilisé pour mesurer la réussite du projet. C'est une information choisie et destinée à observer les évolutions du projet à des intervalles. Selon la chercheuse de ce mémoire, cette définition est celle qui aborde le mieux la notion de critère de succès. Les 9 (neuf) dimensions qui se rapportent à cette approche sont :

- Le respect des délais
- Le respect du budget initial
- L'assurance de la sécurité des intervenants
- La conformité par rapport aux spécifications
- L'efficience
- L'efficacité
- L'absence de défauts
- La conformité aux attentes de parties prenantes
- La minimisation des disputes et des conflits

2.1.1.2. Définition de la culture dans le contexte de cette recherche

La définition de culture retenue pour cette recherche est celle d'Hofstede (1984) à savoir qu'il s'agit d'une « programmation mentale collective distinguant les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres ». En effet, durant les recherches de littérature scientifique, il a été constaté qu'Hofstede était non seulement très cité, mais son travail est aussi très utilisé dans les recherches qui concernent la culture. Selon son approche, la culture comporte 6 (six) dimensions qu'il est possible de mesurer à l'aide d'échelles qui ont été utilisées et validées dans de nombreuses recherches. Les échelles comportent des valeurs allant de 0 à 100 qui permettent de connaître la force d'une dimension dans une culture donnée. Hormis les dimensions de distance au pouvoir et d'évitement d'incertitude, les échelles sont présentées avec deux opposés. Par exemple, en ce qui concerne l'individualisme, Hofstede la présente ainsi : Individualisme versus Collectivisme.

La distance au pouvoir

Elle peut être perçue comme la mesure dans laquelle les individus dans les cultures acceptent la répartition inégale du pouvoir. En effet, elle exprime le degré auquel les membres les moins puissants d'une société acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti de façon inégale. Autrement dit, c'est la façon dont une société gère les inégalités entre les personnes. Ainsi, les personnes issues de sociétés qui ont un score élevé de distance au pouvoir acceptent un ordre hiérarchique dans lequel chacun a sa place sans justification aucune. Par opposition, dans les sociétés montrant un faible score de distance au pouvoir, les personnes aspirent à égaliser la distribution du pouvoir et exigent des explications pour les inégalités de pouvoir (Hofstede, 1984).

L'évitement de l'incertitude

L'évitement de l'incertitude consiste à définir la mesure dans laquelle les individus d'une culture ne se sentent pas à l'aise avec l'incertitude et l'ambiguïté. Ce qui est fondamental ici, c'est de savoir comment une société donnée gère le fait que le futur ne puisse jamais être connu : devrait-on essayer de le contrôler ou juste le laisser se passer ?

Les sociétés avec un fort score d'évitement de l'incertitude maintiennent des codes rigides de croyances et comportements. Leurs membres sont notamment peu tolérants des comportements et

des idées qui sortent de l'ordinaire. Dans les sociétés avec un faible score d'évitement de l'incertitude les membres ont une attitude plus détendue, car pour eux, c'est la pratique qui prime sur les principes (Hofstede, 1984). En d'autres termes, ils n'hésiteront pas à sortir des sentiers battus si cela est nécessaire.

L'individualisme versus le collectivisme

Les personnes des cultures individualistes prennent soin d'elles-mêmes et de leur famille proche. Sur cette échelle, un score élevé correspond à l'individualisme fort. Dans les sociétés qui enregistrent un haut score, il est attendu que leurs membres s'occupent uniquement d'eux-mêmes et de leurs familles immédiates.

Par opposition, dans les sociétés qui ont un faible score, leurs membres peuvent non seulement s'attendre à ce que leur famille, mais également les personnes appartenant au même groupe qu'eux, s'occupent d'eux en échange d'une loyauté sans faille.

La masculinité versus la féminité

La masculinité peut être définie comme les préférences pour l'accomplissement, l'héroïsme, l'affirmation de soi et le succès matériel. Les sociétés qui ont un score élevé dans cette échelle sont dans leur ensemble compétitives.

Par opposition, les sociétés présentant un score faible ont une préférence pour la coopération, les relations, la modestie, prendre soin des plus faibles et la qualité de vie : elles sont plus tournées vers le consensus.

L'orientation à long terme versus l'orientation à court terme

Toutes les sociétés se doivent d'entretenir des liens avec leur passé pendant qu'elles gèrent les défis du présent et du futur.

L'orientation à long terme est le degré auquel une culture manifeste une dévotion sur le long terme et donne de l'importance aux valeurs traditionnelles. Ainsi, les cultures avec un score élevé d'orientation sur le long terme ont une préférence pour la persévérance et l'économie. Celles qui

ont un faible score dans la dimension orientation à long terme prescrivent la stabilité et le respect des traditions.

L'indulgence versus la retenue

L'indulgence se rapporte à la mesure dans laquelle une culture satisfait les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Ainsi, les sociétés qui ont un score élevé accordent de l'importance à la satisfaction des pulsions et des désirs personnels.

Un score faible correspond à la suppression de la satisfaction immédiate des besoins et des pulsions personnels. De telles sociétés mettent en place des règles sociales strictes et des normes sous lesquelles la satisfaction des pulsions est régulée ou découragée.

Maintenant qu'il est accordé de ce que l'on entend par culture dans le contexte de ce mémoire, il est temps de passer à la définition de l'implication.

2.1.1.3. Définition de l'implication organisationnelle dans cette recherche

Il a déjà été question de spécifier dès la revue de la littérature que ce mémoire se consacre uniquement à l'étude de l'implication organisationnelle. Il s'agira donc ici de dire ce que l'on entend par implication organisationnelle dans le cadre de la présente recherche.

L'implication organisationnelle à laquelle l'on fait référence dans le présent mémoire se définit comme étant la symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles des individus qui la composent (Allen & Meyer, 1997).

Cette approche décrit 3 (trois) dimensions :

- L'implication affective
- L'implication calculée
- L'implication normative

Ce choix a été fait pour des raisons méthodologiques. Non seulement un questionnaire validé par la communauté scientifique est accessible, mais en plus il existe une version française traduite de l'anglais qui est approuvée dans le monde scientifique.

2.1.2. Question de recherche et hypothèses

Suite à la rédaction de la revue de littérature, des liens semblent se dessiner, ce qui a amené aux hypothèses suivantes : 1) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et la culture ; 2) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et l'implication organisationnelle ; 3) il existe un lien entre la culture et l'implication organisationnelle.

En effet, pour ce qui est de la première hypothèse, l'on suppose par exemple que la perception de l'importance d'assurer la sécurité des intervenants a un lien avec l'indice d'évitement de l'incertitude ou encore que la perception de l'importance du respect des délais est en lien avec l'indice d'orientation à long terme. Concernant la seconde hypothèse, l'on pourrait penser que la perception de l'importance du respect du budget initial est liée à l'implication normative ou encore l'implication calculée. De même que lorsqu'il est question de la troisième hypothèse, l'on soupçonne un lien entre l'indice de distance au pouvoir et l'implication normative.

La principale question de recherche qui découle de ces trois hypothèses est la suivante : la perception de l'importance des critères de succès, la culture et l'implication organisationnelle ont-elles de l'influence les unes sur les autres ?

2.1.3. Objectifs et intérêts de la recherche

À la lumière de la question de recherche présentée ci-dessus, l'on peut dire que cette étude vise à confirmer s'il existe des liens entre perception des critères de succès, culture et implication organisationnelle. En d'autres termes, suite à l'analyse des résultats de cette étude, la chercheuse souhaite identifier quelques pistes afin d'apporter un début de réponse nécessaire à la compréhension des mécanismes qui existent entre perception des critères de succès de projet, culture et implication organisationnelle.

Si de tels mécanismes existent, ils pourraient par la suite contribuer à l'amélioration de la gestion des équipes de projets internationaux ou encore des équipes de projet multiculturelles. Le but sous-jacent étant ainsi, de contribuer à l'optimisation du résultat final d'un projet. Les retombées de cette recherche pourraient également apporter au domaine de gestion de projet certains éléments de réponse quant au succès de projets évoluant dans un contexte multiculturel.

Ainsi, il s'agira d'identifier les liens éventuels entre la culture d'appartenance d'une personne avec sa perception de l'importance des critères de succès d'un projet, ou encore avec son degré d'implication organisationnelle dans un contexte de projet.

2.2. Cadre conceptuel

2.2.1. Points communs au trois concepts

La revue de la littérature a permis de révéler quelques pistes de points communs entre les trois concepts abordés plus haut d'où les hypothèses formulées à son issue. Dans le Tableau 2, l'on relève les points communs remarquables dans le Chapitre 1 :

Tableau 2 -Points communs entre les notions d'implication organisationnelle, de culture et de critères de succès

Thèmes	Critères de succès	Implication organisationnelle	Culture
Perception	La perception du succès d'un projet peut varier d'une personne à l'autre (G. Thomas & Fernández, 2008)	L'implication calculée est liée à la façon dont les individus perçoivent l'encouragement de l'organisation face à leurs contributions, et les avantages ou les investissements liés au système auquel ils appartiennent (Vahe-Hennequin, 2003)	La culture est une programmation mentale, descriptible par des perceptions (Hofstede, 1984) Une des composantes de culture est la perception des événements (House et al., 2004)
Risque	En plus de la contrainte des risques qui lui sont liés de près ou de loin, les caractéristiques spécifiques d'un projet et les circonstances peuvent influencer les contraintes sur lesquelles une équipe de management de projet doit se concentrer PMI (2013) Une des étapes de la gestion de projets est le suivi et la maîtrise, comportant la gestion des risques [...] par rapport au plan (AFITEP, 2010; APM, 2012; PMI, 2013)	L'implication calculée se rapporte à la connaissance qu'a un individu des coûts liés à son départ de l'organisation (Allen & Meyer, 1997). En effet, cette dimension se rapporte au fait que tout ce serait perdu ou sans valeur s'il devait s'en aller (Meyer & Allen, 1984)	L'« intolérance face à l'incertitude » se réfère au degré d'intolérance vis-à-vis de l'incertitude et de l'ambiguïté en mesurant l'intensité avec laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations inconnues ou incertaines (Hofstede, 1999).
Temps	Selon le PMI, la planification du management des délais inclut les processus nécessaires à la réalisation d'un projet dans les temps impartis (PMI, 2013).	L'implication calculée se rapporte à tout ce qui a de la valeur pour l'individu : le temps , l'effort, l'argent, etc., et qui serait perdu ou sans valeur s'il devait s'en aller (Meyer & Allen, 1984).	La dimension « rythme de vie » vise à mesurer non seulement le degré d'importance du temps , mais aussi la façon dont il est perçu par une culture donnée (Dominik Güss & Dörner, 2011). La dimension « rapport avec le temps » de Kluckhohn & Strodtbeck (1961), dit que l'on peut déterminer à quel point le passé, le présent et le futur influencent les décisions prises au sein d'une société

Comme présenté dans le tableau précédent, trois termes sont utilisés dans la littérature scientifique consacrée aux trois concepts de ce mémoire, à savoir : la perception, le risque et le temps. Ainsi, en ce qui concerne la perception, l'on peut voir que c'est un thème qui revient lorsque l'on parle de critères de succès, d'implication organisationnelle, ou encore de culture.

C'est également le cas pour les thèmes du risque et du temps. Dans chaque case du tableau, l'on peut voir quels auteurs font référence à ces thèmes.

L'on pourrait se demander si ces termes communs sont annonciateurs de liens entre critères de succès, culture, et implication organisationnelle.

2.2.2. Schéma conceptuel de la recherche

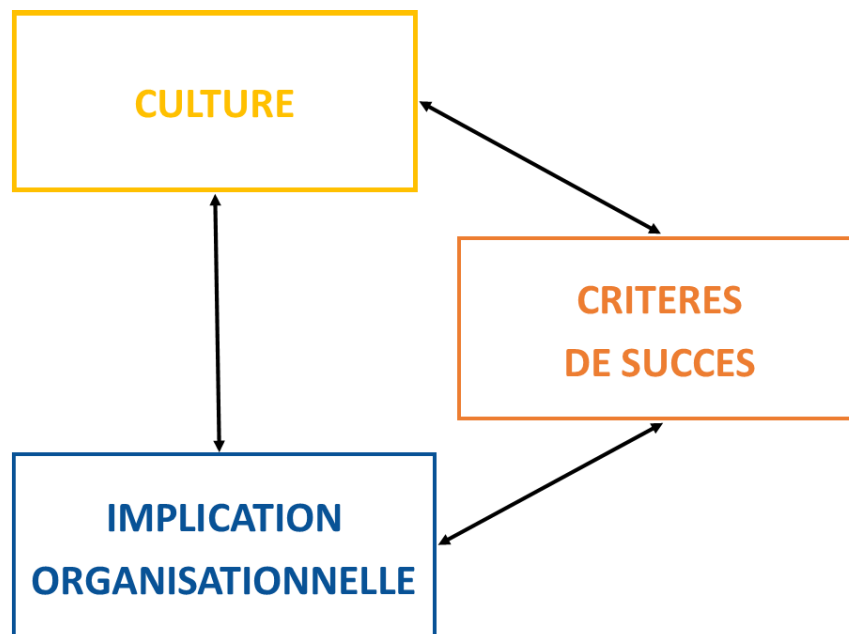


Figure 3 - Cadre conceptuel de la recherche

Dans ce chapitre, il a été question de décrire la démarche suivie pour concevoir la recherche dont fait l'objet le présent mémoire. En effet, une fois les définitions des trois notions étudiées dans cette recherche bien arrêtées, un rapprochement entre les trois notions a été fait et les trois questions de recherche suivantes se sont révélées : Existe-t-il un lien entre perception de l'importance des critères de succès d'un projet et culture ? Existe-t-il un lien entre perception de l'importance des critères de succès d'un projet et implication organisationnelle ? Existe-t-il un lien entre la culture d'origine d'une personne et son implication organisationnelle ? Il s'agit donc de répondre à la question de recherche suivante : la perception de l'importance des critères de succès, la culture et l'implication organisationnelle ont-elles de l'influence les unes sur les autres ? La recherche est schématisée dans la Figure 3. En effet, l'objectif principal est

d'identifier quelques pistes afin de comprendre les mécanismes qui existent entre culture et implication organisationnelle ou encore entre culture et perception des critères de succès de projet. Cela pourrait par la suite contribuer à l'amélioration de la gestion des équipes de projets internationaux ou encore des équipes de projet multiculturelles. Le but sous-jacent étant de contribuer à l'optimisation du résultat final d'un projet.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE

La conception et le cadre conceptuel de cette recherche étant éclaircis dans le chapitre précédent, il est à présent question de passer la méthodologie de cette étude en revue. Pour ce faire, cette partie du mémoire se divisera en trois volets.

Dans un premier temps, il sera spécifié dans quelle approche cette recherche est effectuée, tout en précisant la posture épistémologique de la chercheuse.

Par la suite, la méthodologie sera abordée en détail. C'est ici que l'on pourra faire une présentation des variables retenues, du terrain de recherche et énoncer les raisons pour lesquelles il convient de mener la recherche dont ce mémoire fait état. C'est également dans cette partie qu'il est décrit comment le terrain de recherche a été approché.

En troisième et dernier lieu, les étapes de conception du questionnaire seront décrites. Il s'agira ainsi de faire part du choix des instruments de mesure, puis d'énumérer les éléments qui le constituent. Enfin, les derniers points consistent à détailler les étapes préalables à la collecte des données.

3.1. Approche de la recherche

Tout chercheur se doit de poser dans quel cadre méthodologique il réalise une recherche donnée. C'est pourquoi il est nécessaire de préciser l'approche de la présente étude. Ainsi, il sera tout d'abord question de se positionner d'un point de vue épistémologique. Ensuite, l'on spécifiera si cette recherche utilise une approche qualitative ou quantitative. Enfin, l'on précisera s'il s'agit d'une étude exploratoire ou confirmatoire et l'on présentera le raisonnement qui découlera de ce choix. Mais avant toutes choses, le positionnement épistémologique !

3.1.1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie peut être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget et al., 1967). Mais avant d'avoir la prétention de générer de nouvelles connaissances, tout travail scientifique doit arborer une position épistémologique claire et précise (Wacheux, 1996). En effet, en précisant cet élément, le chercheur permet non seulement à toute personne qui lit son travail de cerner rapidement dans quelle démarche il s'inscrit, mais il décrit également la façon dont il souhaite faire l'acquisition de ces nouvelles connaissances. De plus, en sciences, la façon dont un chercheur voit le monde ou la façon qu'il aborde sa recherche est le reflet de sa position épistémologique (Thietart et al., 2003). En d'autres termes, le paradigme dans lequel sa recherche s'inscrit dicte la méthodologie de l'étude scientifique en question.

En recherche en gestion, il existe deux grands paradigmes épistémologiques (Bouchra, 2013) :

- Le **Positivisme** ;
- et la Phénoménologie qui se divise en deux sous-catégories, à savoir **l'interprétativisme** et le **constructivisme** (Tableau 3)

Une des différences notables entre ces écoles de pensée réside dans leur façon de voir la connaissance. Pour un positiviste, il existe une essence propre à l'objet de connaissance alors qu'en phénoménologie, l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré et interprétativisme) ou elle n'existe pas (constructivisme radical) (Bouchra, 2013; Perret & Séville, 2003).

Tableau 3 - Positions épistémologiques en recherche en gestion (Bouchra, 2013; Perret & Séville, 2003)

Traditions philosophiques	Le positivisme	La phénoménologie	
Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la <i>réalité</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée?	La découverte Recherches formulées en termes de <i>pour quelles causes...</i>	L'interprétation Recherches en termes de <i>pour quelles motivations des acteurs...</i>	La construction Recherches formulées en termes de <i>pour quelles finalités...</i>
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance?	Vérifiabilité	Idéographie	Adéquation
Les critères de validité	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Si pour certains (Ben Nasr, 2013), l'approche qualitative peut s'inscrire à la fois dans une démarche positiviste, interprétativiste et constructiviste, l'approche quantitative s'inscrit uniquement dans une démarche positiviste.

Or, comme statué plus loin (3.1.3), cette étude a une approche quantitative. Elle s'inscrit, par conséquent, dans une démarche positiviste.

L'on sait maintenant que cette recherche s'inscrit dans une démarche positiviste. Mais qu'en est-il de l'approche de recherche ? S'agit-il d'une étude de type exploratoire ou confirmatoire ? C'est ce qui sera vu dans le point suivant.

3.1.2. Type de recherche : exploratoire

Selon Ben Nasr (2013), il existe deux types de recherches : exploratoire et confirmatoire.

Alors que la recherche exploratoire sert à « découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement », la recherche confirmatoire « vise à confirmer des suppositions et des idées définies au préalable. Elles sont formulées en hypothèses qui sont soit confirmées ou infirmées » (Ben Nasr, 2013).

Dans le Chapitre II, des rapprochements entre les trois notions clés de ce mémoire, à savoir, les critères de succès, l'implication organisationnelle et la culture ont été établis, ce qui a conduit à se poser la question de savoir s'il existait des liens entre elles. Trois hypothèses ont également été émises, à savoir, 1) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et la culture ; 2) il existe un lien entre la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et l'implication organisationnelle ; 3) il existe un lien entre la culture et l'implication organisationnelle. Ainsi, cette recherche cherche à découvrir s'il existe des liens entre les trois notions de ce mémoire, à savoir les critères de succès, la culture et l'implication organisationnelle. À ce titre, elle se veut exploratoire.

3.1.3. Approche quantitative

Dans le deuxième chapitre du présent mémoire, il a été question de formuler la question de recherche et les hypothèses (2.1.2.) Celles-ci ont ensuite conduit à la sélection de variables dépendantes et indépendantes qui semblent pouvoir y apporter des éléments de réponses. Comment ? En vérifiant des hypothèses. Toute cette démarche nécessite la génération de données empiriques pour qu'une vérification des relations entre ces variables soit possible. Pour ce faire, des statistiques doivent être produites. Ainsi, dans le cas présent, l'on parle d'une recherche ayant une approche quantitative.

3.2. Collecte de données

L'approche de la recherche étant statuée et les variables étudiées étant retenues, il convient à présent de s'attarder sur la méthodologie de la collecte de données. Pour ce faire, il sera tout d'abord question de décrire le terrain dans lequel cette étude évolue pour ensuite effectuer une description de la préparation de ce même terrain.

3.2.1. Échantillon

Plutôt que de rechercher des entreprises comptant des gestionnaires de projets et des équipes de projets, il a été opté pour une association étudiante internationale qui travaille sur des projets. En effet, cette étude ayant une approche quantitative, la prospection d'entreprises pour atteindre le nombre de répondants nécessaires serait très longue et ne permettrait pas de finaliser ce mémoire dans les délais souhaités.

Ainsi, l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales (AIESEC) a été choisie. Mais avant de dire pourquoi cette structure constitue le terrain convenable pour cette recherche, il convient d'en faire une présentation.

3.2.1.1. L'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales (AIESEC)

Créée dans les années 1930, l'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales est un réseau international regroupant 100 000 membres et 1 000 000 d' alumni autour de 8 000 organisations partenaires. Les représentations de l'AIESEC sont présentes dans 2 400 universités réparties dans 127 pays et territoires. En plus des bureaux universitaires, plus de 780 bureaux locaux font la liaison entre les universités, les représentations nationales et le siège social situé aux Pays-Bas. L'AIESEC a pour mission principale de mettre en place des expériences de leadership pour ses membres.

En effet, ses missions se déclinent en six points :

- Activer le leadership ;
- Démontrer de l'intégrité ;
- Vivre la diversité ;
- Apprécier la participation ;
- Rechercher l'excellence ;
- Agir durablement.

L'AIESEC offre trois types de programmes aux étudiants désireux de développer leurs compétences :

- Le programme de stage international ;
- Le programme de volontariat international ; et
- Le programme de leadership.

Le programme de stage international permet aux étudiants et aux nouveaux diplômés l'opportunité d'avoir une expérience internationale de développement professionnel dans certaines des meilleures entreprises du monde.

Le programme de volontariat international, ou encore appelé de développement international, est une opportunité pour les jeunes de développer leurs qualités et compétences en entrepreneuriat et en leadership responsable. Le jeune volontaire voyage à travers le monde pour vivre une expérience d'apprentissage culturel. Il travaille pendant ce temps sur des projets d'ONG qui ont pour but d'avoir un impact positif sur des sociétés dans différents domaines, dont l'éducation, le développement durable, le développement communautaire, etc.

Le programme de leadership, quant à lui, est destiné aux étudiants désireux de développer leurs compétences managériales en prenant en charge le rôle de leader à la tête des opportunités internationales de stage et de volontariat. Ainsi, les étudiants participant à ces programmes apprennent à gérer une équipe et gérer de grands projets ou encore gérer un bureau local ou une organisation nationale avec des personnes provenant du monde entier.

3.2.1.2. Justification du terrain de recherche

Comme constaté dans le point précédent (3.2.1.1), un des liens entre le terrain de recherche choisi et cette recherche est le fait que l'AIESEC soit une structure qui travaille sur des projets.

Par ailleurs, il est important de préciser que, lorsque l'on s'attarde sur la présentation qui vient d'en être faite, l'on ne peut que constater que l'AIESEC correspond parfaitement à la définition d'organisation vue dans le premier chapitre de ce mémoire (1.2.2).

Ensuite, de par sa présence à travers le monde et sa propension à travailler sur des projets d'envergure locale, nationale et internationale, l'on peut conclure sans prendre trop de risques de se tromper, que plusieurs cultures y sont représentées. Élément essentiel pour étudier les dimensions culturelles retenues (3.3.1.2).

De plus, cette organisation qu'est l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales est une institution sans but lucratif. De ce fait, pour qu'elle soit pérenne, l'implication de ses membres est primordiale. Or, de par son nombre de membres et compte tenu de son réseau important de partenaires, il peut être supposé que l'implication organisationnelle au sein de cette association internationale soit assez importante, pour qu'elle ait pu se développer autant et ainsi devenir l'entité qu'elle est aujourd'hui.

Ainsi, il convient de conclure que les concepts de critères de succès, d'implication organisationnelle et de culture pourront être étudiés grâce aux données collectées auprès de ce terrain de recherche.

3.2.2. Préparation du terrain de recherche

La préparation du terrain de recherche est passée par plusieurs étapes, à savoir, l'obtention de l'autorisation des représentations de l'AIESEC, la détermination de l'échantillon, la description du profil souhaité des répondants et l'obtention de l'autorisation de la collecte de données auprès du comité d'éthique et de recherche (CER) de l'Université du Québec À Chicoutimi (UQAC).

3.2.2.1. Autorisation des représentations de l'AIESEC

Un des objectifs de cette recherche est d'étudier les dimensions culturelles et les différences qui pourraient faire surface d'un pays à l'autre. De ce fait, il est proposé d'effectuer la collecte de données auprès d'équipes de différentes représentations de l'AIESEC.

Il a d'abord été tenté de contacter son siège social situé à Rotterdam aux Pays-Bas, mais ces tentatives sont restées sans réponse. Il a alors été décidé d'adopter une approche différente et de solliciter directement les bureaux nationaux et locaux.

Ainsi, des bureaux de différentes régions du monde ayant pour langues officielles le français et l'anglais ont d'abord été sélectionnés, même si une autre stratégie a dû être adoptée par la suite.

Une fois le choix du profil de bureau effectué, une base de données qualifiée a été constituée, afin de structurer la prise de contact avec chaque représentation. Cette base de données prend la forme de fichier Excel et comporte 30 bureaux francophones et 36 bureaux anglophones (Annexes A et B).

Un premier courriel a été envoyé à l'ensemble de ces représentations afin de présenter le projet de recherche et de se renseigner sur le nombre potentiel de répondants. Ainsi, la première vague de réponses a permis d'avoir l'autorisation de 12 représentations francophones et anglophones (Annexe C). Plusieurs relances ont par la suite été entreprises.

3.2.2.2. L'échantillon du projet de recherche

Comme annoncé plus haut (3.2.1), l'accès à des gestionnaires de projet de formation et de profession étant complexe et long, il a été opté pour un échantillon étudiant plus accessible, mais impliqué dans une organisation travaillant sur de nombreux projets.

Une fois la prise de contact terminée, l'objectif a été d'obtenir un échantillon de 300 répondants potentiels pour 150 questionnaires traitables, soit un taux de réponse de 50 %.

3.2.2.3. Critères de sélection des participants

Les répondants de l'étude menée dans le cadre de ce mémoire devaient, sans exception, être des membres actuels ou anciens de l'AIESEC. En effet, il est plus que nécessaire de rappeler que cette recherche est une étude exploratoire (3.1.2) axée sur l'AIESEC, organisation qui s'est montrée très ouverte au sujet étudié.

Les membres de cette association internationale devaient obligatoirement prendre ou avoir pris part à la réalisation d'un projet.

Les personnes devaient avoir eu au moins de 18 (dix-huit) ans. Le terrain de recherche est principalement constitué par des étudiants universitaires et des personnes ayant complété leurs études universitaires. Il aurait aussi fallu obtenir une autorisation supplémentaire pour collecter les données des rares sujets mineurs, cela aurait ajouté un intermédiaire et donc allongé des délais de réponse pour cette partie de l'échantillon. Compte tenu du nombre infime de mineurs — que l'on suppose — dans notre population, il a été considéré qu'il n'était pas nécessaire de les inclure.

Avec un terrain choisi, un profil des participants définis et la conception de recherche achevée, la suite des choses est conditionnée par un dossier à soumettre. C'est ce qui sera abordé dans le point suivant.

3.2.2.4. Le dossier d'éthique de la recherche

Toute recherche faisant appel à un terrain de recherche constitué d'êtres humains doit être approuvée au préalable par le Comité d'Éthique de Recherche (CÉR) de l'UQAC. Pour ce faire, une demande de certification a été soumise. C'est à la troisième soumission que cette demande a été approuvée par le CÉR. Un certificat d'approbation (Annexe D), nécessaire au démarrage de la collecte de données a été émis.

3.3. Questionnaire

La méthodologie de la collecte de données étant maintenant vue dans les détails, il sera maintenant question de relater comment l'instrument de mesure de cette recherche a été choisi, puis comment il a été construit. Enfin, il sera question d'énumérer les étapes par lesquelles la chercheuse est passée pour le diffuser.

3.3.1. Variables retenues

Maintenant que l'approche de la présente recherche a été abordée, le temps est venu de retenir les variables qui permettront de déceler les relations qui existent entre les concepts de culture, d'implication organisationnelle et de critères de succès. Ainsi, cette étude est composée de variables dépendantes et indépendantes. Elles sont décrites ci-après.

3.3.1.1. Variables dépendantes

Les variables dépendantes sont composées des 9 (neuf) dimensions des critères de succès.

Les critères retenus pour cette étude scientifique sont les suivants (Toor & Ogunlana, 2010) :

- Le respect des délais (KPI1)
- Le respect du budget initial (KPI2)
- L'assurer la sécurité des intervenants (KPI3)
- La conformité aux spécifications (KPI4)
- L'efficacité (KPI5)
- L'efficacité (KPI6)
- L'absence de défauts (KPI7)
- La conformité aux attentes des parties prenantes (KPI8)
- La minimisation des disputes et des conflits (KPI9)

3.3.1.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes arrêtées pour ce mémoire sont composées des 6 (six) dimensions culturelles d'Hofstede (1984); (1991, 1999; 2000) et des 3 (trois) dimensions de l'implication organisationnelles. Elles sont toutes conservées. Ainsi, cette recherche a pour variables indépendantes :

Dimensions culturelles

- La distance au Pouvoir (PDI),
- L'évitement de l'incertitude (UAI),
- L'individualisme (INDV),
- La masculinité (MAS),
- L'orientation à long terme (LTO),
- L'indulgence (IVR).

Dimensions de l'implication organisationnelle

Les dimensions de l'implication organisationnelle sont de R. T. Mowday, Steers et Porter (1979) toutes retenues. Pour rappel, elles sont :

- L'implication affective (IA),
- L'implication calculée (IC),
- L'implication normative (IN).

3.3.2. Choix de l'outil de collecte de données

Comme vu plus haut, cette recherche a une approche quantitative (3.1.3). Le questionnaire s'est présenté à la chercheuse étant comme le choix le plus approprié.

De plus, les seuls instruments de collecte de données déjà utilisés pour recueillir des statistiques concernant les variables retenues s'avèrent être des questionnaires. En effet, Toor et Ogunlana (2010), R. T. Mowday et al. (1979), et Hofstede et al. (2008); Thévenet et Neveu (2002) avaient tous utilisé le questionnaire comme instrument de collecte de données.

Ainsi, l'outil de cette recherche a été construit à partir de ceux utilisés par les scientifiques qui viennent d'être cités. D'ailleurs, sa structure est passée en revue dans le point qui suit.

3.3.3. Structure du questionnaire

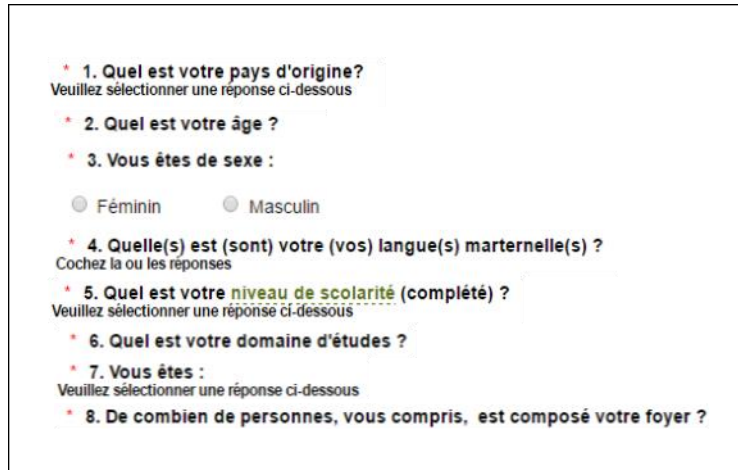
Les participants ont répondu à un questionnaire de 33 (trente-trois) questions réparties entre 6 (six) parties à savoir :

- Une page d'accueil comprenant le **formulaire de consentement** (Annexe E) assorti d'une case à cocher pour accepter de participer à l'étude ;
- Une première partie recensant les **données socioprofessionnelles** des répondants (Encadré 1) ;
- Une seconde partie répertoriant des questions liées au **contexte de travail** des répondants (Encadré 2) ;
- Une troisième partie qui fait référence aux **critères de succès** du projet de (Toor & Ogunlana, 2010) (Encadré 3) ;
- Une quatrième partie composée d'items liés à l'**implication organisationnelle** (R. T. Mowday et al., 1979; Thévenet & Neveu, 2002) (Encadré 4) ;
- Une dernière partie qui recense les questions liées aux **six dimensions culturelles** de Hofstede et al. (2008) (Encadré 5).

Un lien hypertexte vers un lexique (Annexe F) expliquant certains termes a été inséré à chaque page du questionnaire.

3.3.3.1. Les questions socioprofessionnelles

Les items qui permettent de collecter des données socioprofessionnelles des répondants de cette étude sont au nombre de 8 (huit).



* 1. Quel est votre pays d'origine ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 2. Quel est votre âge ?

* 3. Vous êtes de sexe :

☐ Féminin ☐ Masculin

* 4. Quelle(s) est (sont) votre (vos) langue(s) maternelle(s) ?
Cochez la ou les réponses

* 5. Quel est votre niveau de scolarité (complété) ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 6. Quel est votre domaine d'études ?

* 7. Vous êtes :
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 8. De combien de personnes, vous compris, est composé votre foyer ?

Encadré 1 - Questions socioprofessionnelles

La première concerne le pays d'origine du répondant. En effet, si l'on souhaite étudier les différences culturelles, cet élément semble être plus que pertinent.

La seconde question recueille l'âge des participants, la troisième leur sexe et la quatrième leur(s) langue(s) maternelle(s).

La question numéro 5 (cinq) renseigne sur le niveau de scolarité alors que la question numéro 6 demande au répondant de préciser son domaine d'études.

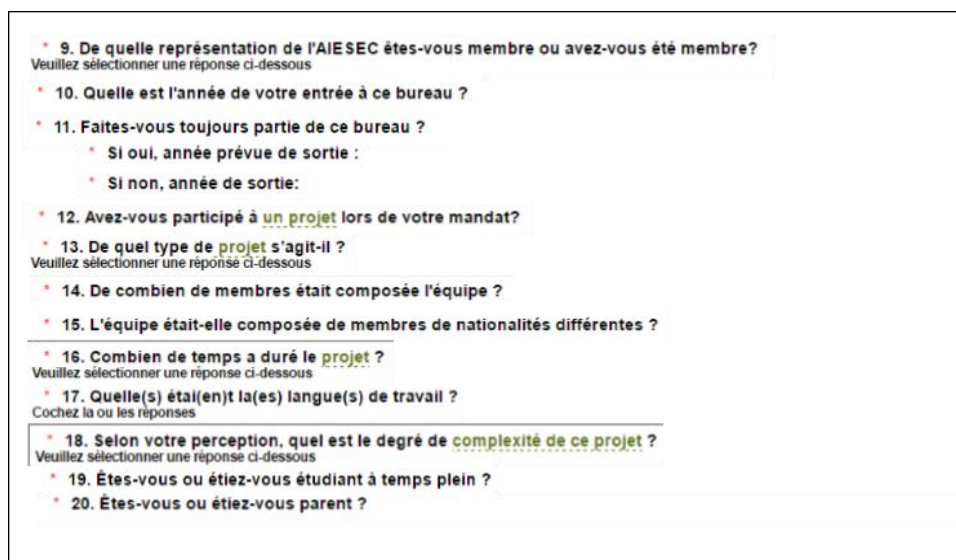
Enfin, la question numéro 7 (sept) renseigne sur l'état matrimonial de la personne alors que la numéro 8 (huit) permet de connaître la taille de son foyer.

3.3.3.2. Les questions liées au contexte de travail

Cette sous-partie du questionnaire permet de recueillir le contexte dans lequel les répondants ont évolué. Elle comprend un total de 12 (douze) questions.

La première, la question numéro 9 (neuf), recueille la situation géographique de la représentation de l'AEISEC dans laquelle le répondant a évolué.

Ensuite, pour déterminer l'ancienneté du participant au sein de l'organisation, la question numéro 10 (dix) lui demande de préciser son année d'entrée dans le bureau concerné, puis d'indiquer s'il en fait encore partie — question 11 (onze). Si cette personne fait toujours partie du bureau, il lui est demandé sa date de sortie prévue, et si elle ne compte plus parmi ses effectifs, il lui est alors demandé de spécifier l'année où elle l'a quitté.



* 9. De quelle représentation de l'AEISEC êtes-vous membre ou avez-vous été membre ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 10. Quelle est l'année de votre entrée à ce bureau ?

* 11. Faites-vous toujours partie de ce bureau ?
* Si oui, année prévue de sortie :
* Si non, année de sortie :

* 12. Avez-vous participé à un projet lors de votre mandat ?

* 13. De quel type de projet s'agit-il ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 14. De combien de membres était composée l'équipe ?

* 15. L'équipe était-elle composée de membres de nationalités différentes ?

* 16. Combien de temps a duré le projet ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 17. Quelle(s) étai(en)t la(es) langue(s) de travail ?
Cochez la ou les réponses

* 18. Selon votre perception, quel est le degré de complexité de ce projet ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 19. Êtes-vous ou étiez-vous étudiant à temps plein ?

* 20. Êtes-vous ou étiez-vous parent ?

Encadré 2 - Questions liées au contexte de travail

De même, c'est ici que l'on détermine si les participants ont participé ou non à un projet durant leurs mandats (question 12 – douze). S'ils répondent non à cette question, ils passent directement aux questions 19 (dix-neuf) et 20 (vingt) et voient le message suivant s'afficher : « Notre étude se

focalisant sur les membres de l'AIESEC ayant participé à la réalisation d'un projet, vous ne serez pas en mesure de répondre aux questions suivantes ».

Si, en revanche, elle répond oui à la question numéro 12 (douze), les questions 13 (treize) à 20 (vingt) s'affichent et il lui est demandé de garder ce projet en tête pour répondre à toutes les questions suivantes. Si le répondant est un ancien étudiant, en plus de garder le projet en tête, on lui demande de répondre aux questions selon la réalité du projet, à l'époque où il s'est déroulé.

Les questions 13 (treize) à 18 (dix-huit) servent à collecter des données sur le projet en lui-même :

- Type de projet ;
- Niveau de responsabilité du répondant ;
- Nombre des membres dans l'équipe ;
- Nombre de nationalités dans l'équipe ;
- Langue(s) de travail ;
- Degré de complexité.

Enfin, via les questions numéro 19 (dix-neuf) et 20 (vingt), l'on cherche à savoir si le participant étudiait à temps plein ou à temps partiel et s'il était parent ou pas pendant toute la durée du projet.

3.3.3.3. Questions liées aux critères de succès du projet

Cette partie du questionnaire est composée de deux questions. En effet, la question numéro 21 (vingt-et-un) demande aux répondants d'évaluer le projet auquel ils ont participé en fonction des critères de succès tirés de Toor et Ogunlana (2010). On peut retrouver tous ces critères de succès dans le point 2.1.1.1 de ce mémoire.

21. Veuillez évaluer le **projet** auquel vous avez participé en fonction des **critères de succès** suivants :

Très faible	Faible	Moyen	Bon	Excellent
-------------	--------	-------	-----	-----------

22. Selon vous, quel est le degré d'importance des **critères de succès** du **projet** sur lequel vous avez travaillé ?

1 = Pas du tout important	2 = Pas nécessairement important
3 = Quelques fois important	4 = Important
5 = Extrêmement important	

Encadré 3 - Questions liées aux critères de succès

Dans la question numéro 22 (vingt-deux), il s'agit pour le participant d'indiquer le degré d'importance des mêmes critères de succès, selon son point de vue.

3.3.3.4. Questions liées à l'implication organisationnelle

Dans cette partie du questionnaire, consacrée à l'implication organisationnelle, il s'agit de recenser les réponses des participants sur une échelle de Likert (Encadré 4).

23. Quel est votre degré d'accord avec les affirmations ci-dessous ?

1= Tout à fait en désaccord	2= Modérément en désaccord
3=Légèrement en désaccord	4=Ni en accord ni en désaccord
5= Légèrement d'accord	6=Modérément d'accord
7=Parfaitement d'accord	

Encadré 4 - Questions liées à l'implication organisationnelle

En effet, ils répondent à une liste de 18 affirmations correspondant aux différents types d'implication retenus dans le cadre conceptuel (3.3.1.1).

3.3.3.5. Questions liées aux six dimensions culturelles

En dernier lieu figurent les éléments liés aux dimensions culturelles retenues eux aussi dans le cadre conceptuel de cette étude (3.3.1.2). Elle est constituée de 10 (dix) items (Encadré 5).

24. Veuillez imaginer un travail idéal, en faisant abstraction de votre emploi actuel, si vous en avez un. En définissant ce travail idéal, quelle importance accorderiez-vous à...

25. Dans votre vie privée, quelle importance accordez-vous à...

* 26. Si vous voulez acheter quelque chose de cher, mais n'avez pas assez d'argent, que faites-vous ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 27. Vous sentez-vous nerveux ou tendu... ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 28. Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 29. Êtes-vous la même personne à votre travail (ou à l'école si vous êtes étudiant) et à votre domicile ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 30. Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 31. Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

* 32. D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs (ou professeur pour les étudiants) ?
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

33. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou désaccord avec chacune des propositions suivantes ?

Encadré 5 - Questions liées aux dimensions culturelles

Toutes ces questions permettent d'évaluer chaque dimension culturelle (3.3.1.2) pour le pays d'origine du participant.

Maintenant que l'on connaît la structure du questionnaire de cette recherche, il est temps de s'attarder à sa diffusion. Pour le rendre accessible à une grande partie des membres de l'AIESEC, il a été nécessaire non seulement de le traduire, mais aussi de bien choisir la plateforme de questionnaire en ligne. C'est ce qui sera abordé dans les deux points qui suivent.

3.3.4. Traductions nécessaires

Pour le rendre accessible à un maximum de répondants, la chercheuse a décidé de mettre à disposition son instrument de collecte de données en français et en anglais. Ainsi, en s'appuyant sur ses connaissances de la langue ainsi que sur des outils de traduction en ligne tels que Reverso et Google Traduction, la chercheuse a traduit certaines parties du questionnaire du français vers l'anglais ou de l'anglais vers le français selon les cas.

Les parties traduites du français vers l'anglais sont les suivantes :

- La page principale comprenant le formulaire de consentement ;
- La sous-partie recensant les données socioprofessionnelles des répondants,
- La sous-partie répertoriant des questions liées au contexte de travail.

La seule partie qui ait été traduite de l'anglais vers le français est celle concernant l'évaluation de la perception de l'importance des critères de succès.

D'autres éléments du questionnaire étaient déjà disponibles en français et en anglais dans la littérature scientifique ; il s'agit de :

- La partie composée d'items liés à l'implication organisationnelle ;
- La partie qui recense les questions liées aux six dimensions culturelles.

Par ailleurs, les messages de diffusion ou d'introduction du questionnaire ont d'abord été rédigés en français puis traduits vers l'anglais.

3.3.5. Administration du questionnaire

Une fois le contenu du questionnaire et les messages qui l'accompagnent prêts pour leur diffusion, il a été nécessaire de choisir leur plateforme de diffusion.

Ainsi, un inventaire des 20 meilleures plateformes de questionnaires électroniques (Guay, 2015). L'on peut se rendre compte que l'offre est à la fois variée et inégale (Tableau 4).

Pour faire un choix, il a fallu sélectionner un certain nombre de critères à savoir :

- Le coût — idéalement gratuit ;
- Le nombre maximal de questions qu'il est possible d'avoir dans un questionnaire ;
- Le nombre maximal de réponses possibles (Jean, 2015);

La possibilité d'exporter les données vers une feuille de calcul ou un fichier SPSS. Après analyse de tous ces éléments, ce sont les outils LimeSurvey et GoogleForms qui ressortent. La chercheuse étant déjà familiarisée avec la plateforme GoogleForms, son choix s'est porté sur cette dernière.

Cependant, suite à la délibération du Comité d'éthique et de recherche (CÉR) du premier dossier de demande de certificat d'éthique soumis en mars 2015, le comité a fortement recommandé

LimeSurvey, interface déjà utilisée par l'Université du Québec À Chicoutimi (UQAC) où les données pourraient être sécurisées sur le serveur de l'université.

Tableau 4 — Comparatif des outils de création et diffusion de questionnaires en ligne (Guay, 2015)

Fournisseur	Coûts par mois en USD	Nbre de questions / questionnaire	Nbre de répondants possibles	Exportation des données
Polldaddy	29	Illimité	Illimité	Oui
Survey Nuts	Gratuit	10	100	Non
SurveyPlanet	20	Illimité	Illimité	Oui
SurveyLegend	19	Illimité	Illimité	1000 rep/mois
SurveyMethods	9	Illimité	Illimité	Oui, MS Word
Survs	19	Illimité	2000/mois	Oui
FreeOnlineSurveys	19.99	NS	150	NS
SurveyMonkey	26	Illimité	1000/mois	Oui
QuestionPro	12	NS	Illimité	Oui
SmartSurvey	Gratuit	15	100/mois	Oui
SurveyPal	40	NS	100	NS
FluidSurveys	119	Illimité	5000/mois	Oui
Obsurvey	12	100	1000	Oui
Survmetrics	20	NS	NS	Oui
PopSurvey	24	Illimité	300/mois	NS
SurveyGizmo	25	Illimité	Illimité	Oui, MS Word et CSV
LoopSurvey	25	NS	Illimité	Oui
Client Heartbeat	39	NS	NS	NS
LimeSurvey	Gratuit	Illimité	Illimité	Oui
GoogleForms	Gratuit	Illimité	Illimité	Oui

Après avoir entré tous les items des questionnaires sur LimeSurvey, il a été testé sur différents navigateurs, supports et systèmes d'exploitation (Tableau 5)

Tableau 5 - Plateformes de tests d'affichage du questionnaire

Navigateurs	Supports	Systèmes d'exploitation
Internet Explorer	Ordinateur de bureau	Windows
Mozilla Firefox	Ordinateur portable	IOS
Google Chrome	Tablette	Android
Opera	Téléphone intelligent	

Dans ce chapitre, il a été question de poser la méthodologie de la recherche relatée dans le présent mémoire.

Ainsi, la chercheuse aura pu statuer l'approche générale de cette étude. En effet, compte tenu non seulement de la nature des questions de recherche et des hypothèses, mais également de la sélection de variables, l'on peut dire qu'il s'agit d'une étude quantitative de type exploratoire. En outre, elle s'inscrit dans une démarche positiviste.

En ce qui concerne la collecte de données, il a été question de présenter le terrain de recherche, l'AIESEC, qui convient à cette étude. En effet, c'est une organisation répandue à travers le monde qui travaille sur des projets avec des équipes qui sont souvent multiculturelles. De plus, tous les accords nécessaires à la collecte de données ont été obtenus.

Enfin, dans la sous-partie liée à la conception de l'outil, il a été statué que le questionnaire électronique a été choisi comme instrument de collecte de données. Il a d'ailleurs été construit à partir de questionnaires déjà existants dans la littérature scientifique. Quelques items liés aux données socioprofessionnelles et au contexte de travail ont été ajoutés. Par ailleurs, certains de ses éléments ont été traduits tantôt vers le français, tantôt vers l'anglais. Une fois prête, la plateforme choisie pour le diffuser est LimeSurvey, interface déjà utilisée par l'UQAC.

CHAPITRE IV:

RÉSULTATS

La méthodologie de la recherche étant maintenant bien statuée, il est temps d'aborder la collecte et l'analyse des données de cette étude.

Pour ce faire, il sera question, dans un premier temps, d'aborder la collecte de données. En effet, il s'agira ici de relater comment l'application de la méthodologie de la recherche s'est déroulée, puis de décrire les étapes de clôture de la collecte de données.

La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée au traitement des données. En effet, hormis les données socioprofessionnelles et celles liées au contexte de travail, certaines avaient besoin d'être traitées avant de pouvoir être analysées. Ainsi, l'on s'attardera surtout sur le traitement des données liées aux variables dépendantes et indépendantes.

En troisième lieu, l'on tâchera d'effectuer l'analyse des résultats. Cette description sera répartie en deux sous points. Premièrement, une description de la base de données de cette étude sera faite. Deuxièmement, une analyse descriptive des résultats sera réalisée. Dans cette analyse descriptive, l'on tâchera d'établir le profil des répondants, de faire état de leurs contextes de travail, puis de s'attarder sur toutes les variables choisies pour répondre à aux interrogations soulevées dans les chapitres précédents.

La dernière partie de ce chapitre est conçue pour tester les hypothèses énoncées dans le Chapitre II. De ce fait, différents tests de vérification de relations entre variables prendront place.

4.1. Résultat de la collecte de données

Dans le Chapitre III, il a été question de statuer la méthodologie adoptée pour encadrer la collecte de données de cette recherche. L'on rappelle que cette étude utilise une approche positiviste et se pose dans une démarche quantitative. L'instrument de collecte de données choisi est le questionnaire électronique. Outil initialement distribué à l'aide de courriels envoyés à des représentations de l'AIESEC réparties un peu partout dans le monde.

Mais comment s'est déroulé tout le processus de collecte de données ? C'est ce dont il est question dans les paragraphes qui suivent.

4.1.1. Envoi du questionnaire

Il avait été initialement décidé de contacter les représentations de l'AIESEC, avec une demande de collaboration (Encadré 6). Les représentants de cette représentation se chargeraient ensuite de transmettre un lien vers le questionnaire.

Bonjour,

Je suis étudiante en Maîtrise de Gestion de Projet volet recherche à l'UQAC, Canada (Université du Québec à Chicoutimi). Dans le cadre de ce programme universitaire, je dois rédiger un mémoire en lien avec mon domaine d'études.

Mon mémoire de maîtrise portera sur l'influence des différences culturelles sur l'implication des membres d'une équipe de projet ainsi que sur les différences de perception du degré d'importance des critères de succès d'un projet.

J'ai pensé à l'AIESEC car c'est un organisme d'envergure mondiale qui travaille sur des projets de façon régulière. En effet, votre association est notamment connue pour sa capacité à mobiliser les étudiants autour de projets et l'aide que vous pourriez m'apporter par le biais de votre représentation serait déterminante dans la concrétisation de ma recherche.

Ainsi, afin d'apporter des éléments de réponse aux questions que je me pose dans mon mémoire, je souhaiterais faire parvenir des [questionnaires électroniques](#) aux bureaux AIESEC intéressés à prendre part de cette étude dans l'optique de les relayer à leurs membres actuels et leurs alumni.

Dans le cas où ma demande retiendrait votre attention, vous serait-il possible de me mettre en contact avec une personne ressource de votre association afin que nous puissions convenir de la façon de procéder quant à la distribution des [questionnaires](#).

Très cordialement,

Mlle Yanice Rétory,
Maîtrise en Gestion de Projet, volet scientifique
yanice.retory1@uqac.ca
Université du Québec à Chicoutimi

Encadré 6- Courriel pour distribution du questionnaire

4.1.2. Clôture de la collecte de données

4.1.3. Nombre de réponses

Suite à la diffusion des questionnaires via le réseau social LinkedIn le nombre de réponses a sensiblement augmenté. Comme on peut voir dans l'Encadré 7, le nombre de réponses total s'élève à 658 dont 403 incomplètes, ce qui constitue un taux d'abandon d'environ 61 %.

Résumé des réponses	
Réponses complètes :	255
Réponses incomplètes :	403
Réponses totales :	658

Encadré 7 – Nombre de réponses au questionnaire

En début mars 2016, 255 participants avaient entièrement rempli le questionnaire électronique. Il est cependant à noter que, malgré le taux d'abandon élevé, l'objectif de 300 réponses dont 150 complètes avait été dépassé.

4.2. Préparation de la base de données

Les données étant collectées, il était par la suite nécessaire d'analyser les résultats. Mais avant de commencer à parler de traitement, une étape est nécessaire : le tri de données.

4.2.1. Nettoyage de la base de données

Le tri de données s'est déroulé en plusieurs phases. En effet, il a d'abord fallu enlever des 658 réponses les questionnaires incomplets, laissant la base de données à 255 réponses.

En outre, comme précisé dans le chapitre précédent, quelques questions éliminatoires (3.3.3) ont permis de faire davantage de suppressions.

Ainsi, 3 des 255 répondants restants n'ont pas accepté de poursuivre le questionnaire, ce qui fait descendre le nombre de réponses à 252.

Par ailleurs, parmi les 252 restants, 38 n'avaient pas participé à un projet. Ce point, condition sine qua non pour la participation à cette étude, a permis d'éliminer ces 38 questionnaires, amenant ainsi à une base de données de 214 répondants.

Un autre tri par lequel la base de données est passée est celui des données aberrantes. Ainsi, les données qui n'étaient pas cohérentes ont été éliminées. Dans le cas présent, ont été éliminés de la base de données ceux qui n'ont pas répondu correctement aux questions liées aux dates. Ainsi, 5 participants supplémentaires ont donc été exclus. La base de données finale compte donc 208 questionnaires.

Enfin, un dernier tri a été effectué. En effet, les pays qui étaient très peu représentés dans la base de données ont été écartés. Seuls les pays ayant 5 répondants ou plus ont été conservés, ramenant ainsi la base de données finale à 131 participations.

4.2.2. Codification des variables

Pour faciliter la lecture de la base de données et les formules, plusieurs codifications ont eu lieu. Les questions et toutes les options de réponses ont été codifiées. S'agissant d'un questionnaire avec des dizaines de possibilités de réponses, seront uniquement présentés ici les codes des variables dépendantes et indépendantes que l'on souhaite mettre en relation.

4.2.2.1. Codes des variables dépendantes

Les variables dépendantes de cette recherche sont celles aux critères de succès. Tel que vu dans la sous-partie précédente (4.2.2.2), il s'agira ici de répertorier la codification des items des critères de succès (Tableau 6).

Tableau 6 - Codification des variables liées aux critères de succès

Question	Code	Critères de succès
21	Veillez évaluer le projet auquel vous avez participé en fonction des critères de succès suivants	
	<i>kpi1</i>	Terminer à temps (respect des délais)
	<i>kpi2</i>	Rester dans les limites du budget (respect du budget initial)
	<i>kpi3</i>	Assurer la sécurité des intervenants / respecter les mesures de sécurité
	<i>kpi4</i>	Se conformer aux spécifications (contenu et caractéristiques du projet)
	<i>kpi5</i>	Être efficient (utiliser les ressources à disposition)
	<i>kpi6</i>	Être efficace (faire la bonne chose)
	<i>kpi7</i>	Être exempt de défauts (haute qualité du résultat final)
	<i>kpi8</i>	Être conforme aux attentes de parties prenantes (clients, usagers, mandataires, équipe de projet, etc.)
	<i>kpi9</i>	Minimiser les disputes et les conflits
22	Selon vous, quel est le degré d'importance des critères de succès du projet sur lequel vous avez travaillé ?	
	<i>KPI1</i>	Terminer à temps (respect des délais)
	<i>KPI2</i>	Rester dans les limites du budget (respect du budget initial)
	<i>KPI3</i>	Assurer la sécurité des intervenants / respecter les mesures de sécurité
	<i>KPI4</i>	Se conformer aux spécifications (contenu et caractéristiques du projet)
	<i>KPI5</i>	Être efficient (utiliser les ressources à disposition)
	<i>KPI6</i>	Être efficace (faire la bonne chose)
	<i>KPI7</i>	Être exempt de défauts (haute qualité du résultat final)
	<i>KPI8</i>	Être conforme aux attentes de parties prenantes (clients, usagers, mandataires, équipe de projet, etc.)
	<i>KPI9</i>	Minimiser les disputes et les conflits

Dans la colonne intitulée « Question », sont inscrits les numéros de questions du questionnaire électronique distribué aux membres de l'AIESEC.

La colonne ayant pour titre « Code » correspond aux codes des variables liées aux critères de succès. Par exemple, si l'on prend le code *kpi1*, elle renvoie à l'évaluation que le répondant fait du projet auquel il a participé selon le critère de succès « Terminer à temps » éléments qui vont permettre de calculer la valeur de chaque variable. Par ailleurs, si l'on se réfère au code *KPI1*, elle correspond à l'importance qu'a, pour le répondant, le critère de succès « Terminer à temps ».

4.2.2.2. Codes des variables indépendantes

Comme dit précédemment, les variables indépendantes sont celles qui sont liées aux dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2008) et celles liées à l'implication organisationnelle.

Dans le Tableau 77, l'on peut voir quels éléments du questionnaire se rapportent à chacune des variables liées à la culture.

Dans la colonne intitulée « Question », sont inscrits les numéros de questions du questionnaire électronique distribué aux membres de l'AIESEC.

Dans la colonne «Question VSM08», on lira le numéro qu'ont ces mêmes questions dans le questionnaire original d'Hofstede et al. (2008).

La colonne ayant pour titre « Code » correspond aux éléments qui vont permettre de calculer la valeur de chaque variable. Par exemple, si l'on prend l'individualisme (INDV), les éléments qui vont permettre de calculer cet indice sont *INDV1*, *INDV2*, *INDV3*, *INDV4*. Enfin, la colonne intitulée « Texte » renvoie au texte correspondant à chacun des items codés.

Tableau 7 — Codification des variables des dimensions culturelles

Question	Question VSM08	Code	Texte
24	Veillez imaginer un travail idéal, en faisant abstraction de votre emploi actuel, si vous en avez un. En définissant ce travail idéal, quelle importance accorderiez-vous à...		
	1	INDV1	avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale
	2	PDI1	avoir suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale
	3	MAS1	voir de bonnes performances reconnues
	4	INDV2	avoir une situation stable
	5	MAS2	travailler avec des personnes agréables
	6	INDV3	effectuer des tâches intéressantes
	7	PDI2	être consulté par votre supérieur à propos de décisions impliquant votre travail
	8	MAS3	vivre dans une zone désirable
	9	INDV4	avoir un travail respecté par votre famille et vos amis
	10	MAS4	avoir des possibilités de promotion
25	Dans votre vie privée, quelle importance accordez-vous à...		
	11	IVR1	Réserver du temps pour les loisirs
	12	IVR2	La modération ; ayant peu de désirs
26	15	LTO1	Si vous voulez acheter quelque chose de cher, mais n'avez pas assez d'argent, que faites-vous ?
27	16	UAI1	Vous sentez-vous nerveux ou tendu... ?
28	17	IVR3	Êtes-vous quelqu'un d'heureux ?
29	18	LTO2	Êtes-vous la même personne à votre travail (ou à l'école si vous êtes étudiant) et à votre domicile ?
30	19	IVR4	Est-ce que les autres ou les circonstances vous empêchent de faire ce que vous voulez réellement faire ?
31	20	UAI2	Globalement, comment décririez-vous votre état de santé ces jours-ci ?
32	23	PDI3	D'après votre expérience, avec quelle fréquence les subordonnés sont-ils effrayés de contredire leurs supérieurs (ou professeur pour les étudiants) ?
33	Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou désaccord avec chacune des propositions suivantes ?		
	24	UAI3	On peut être un bon manager sans avoir une réponse précise à toutes les questions qu'un subordonné peut avoir à propos de son travail
	25	LTO3	Persister dans l'effort est la plus sûre façon d'obtenir des résultats
	26	PDI4	Une structure organisationnelle dans laquelle des subordonnés ont deux supérieurs directs est à éviter à tout prix
	27	UAI4	Les règles d'une compagnie ou organisation ne doivent pas être violées – même lorsque l'employé pense que cela serait dans l'intérêt de l'organisation
	28	LTO4	Nous devrions honorer nos héros du passé

Dans le Tableau 8 sont répertoriés les items liés à l'implication organisationnelle .

Dans la colonne intitulée « Question », sont inscrits les numéros de questions du questionnaire électronique distribué aux membres de l'AIESEC.

Celle qui s'intitule « Type implication » indique si l'item renvoie à l'implication affective (IA), calculée (IC) ou normative (IN).

La colonne ayant pour titre « Code » correspond aux éléments qui vont permettre de calculer la valeur de chaque variable. Par exemple, si l'on prend l'implication affective (IA), les éléments qui vont permettre de calculer cette variable sont *IAFF1*, *IAFF2*, *IAFF3*, *IAFF4*, *IAFF5* et *IAFF6*.

Tableau 8 - Codification des variables de l'implication organisationnelle

Question	Type implication	Code	Texte
23	Quel est votre degré d'accord avec les affirmations ci-dessous ?		
	Implication affective	<i>IAFF1</i>	Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle à l'AIESEC
		<i>IAFF2</i>	Je ressens vraiment les problèmes de l'AIESEC comme s'ils étaient les miens
		<i>IAFF3</i>	Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" au sein de l'AIESEC
		<i>IAFF4</i>	Je ne me sens pas affectivement attaché à L'AIESEC
		<i>IAFF5</i>	Cette organisation a pour moi beaucoup de signification personnelle
		<i>IAFF6</i>	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation
	Implication calculée	<i>ICAL1</i>	Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais
		<i>ICAL2</i>	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter l'AIESEC maintenant
		<i>ICAL3</i>	En ce moment, rester à l'AIESEC est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir
		<i>ICAL4</i>	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation
		<i>ICAL5</i>	Une des conséquences négatives de mon départ de l'AIESEC serait le manque de solutions de rechange possibles
		<i>ICAL6</i>	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette organisation, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs
	Implication normative	<i>INOR1</i>	Je ne ressens aucune obligation de rester avec ma représentation actuelle
		<i>INOR2</i>	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'AIESEC maintenant
		<i>INOR3</i>	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'AIESEC maintenant
		<i>INOR4</i>	L'AIESEC mérite ma loyauté
		<i>INOR5</i>	Je ne quitterai pas l'AIESEC pour le moment, car j'éprouve le sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
		<i>INOR6</i>	Je dois beaucoup à cette organisation

Maintenant que la codification liée aux variables dépendantes et indépendantes est claire, il est temps de voir comment les calculs des résultats se sont déroulés. En effet, il s'agira dans les paragraphes qui suivent de présenter les formules relevées dans la littérature scientifique pour ensuite les appliquer à cette recherche.

4.2.3. Création des scores

Les calculs utilisés dans le cadre de cette recherche sont présentés dans cette sous-partie. L'on constatera ainsi que des formules ont été utilisées pour les variables liées aux dimensions culturelles, de simples sommes ont été utilisées pour l'implication organisationnelle et que les scores liés aux critères de succès n'ont pas nécessité de calcul.

4.2.3.1. Calculs des variables dépendantes

Le logiciel d'analyses de données statistiques SPSS d'IBM a été choisi pour faire tous les autres calculs relatifs aux réponses. En effet, en ce qui concerne la perception de l'importance des critères de succès, l'instrument de mesure qui a été retenu dans la littérature scientifique est une échelle de Likert, instrument de mesure supporté par SPSS. L'échelle de Likert se décline comme suit :

- 1 = Pas du tout important
- 2 = Pas nécessairement important
- 3 = Quelques fois important
- 4 = Important
- 5 = Extrêmement important

Ainsi, les scores totaux pourront varier entre 5 points et 45 points.

4.2.3.2. Calcul des variables indépendantes

Calcul des variables liées aux dimensions culturelles

Pour effectuer les calculs des indices culturels, les formules d'Hofstede et al. (2008) ont été prises du manuel VSM08 auquel l'on a fait référence à plusieurs reprises.

Pour des raisons de visibilité, les formules relatives à ces dernières seront présentées sous forme de tableau (Tableau 9). Dans la colonne de gauche sont présentées les formules d'Hofstede (2008), et dans la colonne de droite, sont présentées les mêmes formules avec la codification des variables.

Tableau 9 - Formules de calcul des dimensions culturelles (Hofstede et al., 2008)

Formules VSM08	Transposition des formules
$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(pd)$	$PDI = 35(mPDI2 - mPDI1) + 25(mPDI3 - mPDI4) + C(pd)$
$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$	$INDV = 35(mINDV2 - mINDV1) + 35(mINDV4 - mINDV3) + C(ic)$
$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$	$MAS = 35(mMAS2 - mMAS1) + 35(mMAS3 - mMAS4) + C(mf)$
$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(ua)$	$UAI = 40(mUAI2 - mUAI1) + 25(mUAI3 - mUAI4) + C(ua)$
$LTO = 40(m18 - m15) + 25(m28 - m25) + C(ls)$	$LTO = 40(mLTO2 - mLTO1) + 25(mLTO4 - mLTO3) + C(ls)$
$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m19 - m17) + C(ir)$	$IVR = 35(mIVR2 - mIVR1) + 40(mIVR4 - mIVR3) + C(ir)$

Calcul des variables liées à l'implication organisationnelle

Comme stipulé dans les paragraphes précédents, SPSS est le logiciel utilisé pour calculer les résultats de cette étude. Les instruments de mesure relevés dans la littérature scientifique sont des échelles de Likert.

L'implication organisationnelle étant composée de trois (3) dimensions, à savoir les implications affective, calculée et normative. Chacune de ces composantes a été mesurée grâce à six (6) items chacune. Chaque item était mesuré avec une échelle de Likert de 7 niveaux.

Ainsi, pour prendre un exemple, l'implication affective a été évaluée grâce à six (6) items pour lesquels l'on a collecté la position des répondants. En fonction des réponses données, des points sont comptabilisés.

En effet, sauf les questions formulées négativement, l'échelle de Likert de 7 niveaux allait de « Tout à fait en désaccord » (1 point) à « Parfaitement en accord » (7 points). Pour les questions qui étaient formulées négativement, les scores étaient inversés : tout à fait en désaccord recevait alors un score de 7 points et parfaitement d'accord un score de 1 point. Tous les points liés à l'implication affective ont ensuite été additionnés pour connaître le score total.

Ainsi, pour l'implication affective, il est possible d'obtenir entre 6 et 42 points. Il en va de même pour l'implication calculée et l'implication normative. Un score de 6 points dans une de ces variables indique une faible implication alors qu'un score de 42 points montre une forte implication.

Par la suite, l'implication organisationnelle d'une personne était calculée en faisant la somme de ses scores d'implication affective, calculée et normative. Ainsi, le score le plus bas allait de 18 points à 126 points.

4.3. Présentation des résultats

Une fois tous les résultats calculés pour les dimensions culturelles, il a été question de préparer la base de données pour qu'elle puisse être traitée sous SPSS. Ceci étant fait, une première analyse dite descriptive a pu être effectuée. Cette partie servira donc à faire état des données, et se déclinera en deux points : la description des participants et l'analyse descriptive des résultats.

4.3.1. Description des participants

Suite aux différents tris, la base de données de cette étude comprend les réponses de 131 membres de l'AIESEC. Avant de commencer à l'analyser, il sera question d'en faire une description. Ainsi, l'on énumérera les types de variables qui la composent.

4.3.1.1. Variables de la base de données

La base de données de cette recherche est composée de dix-sept (17) variables nominales, deux (2) variables ordinales et cinquante-et-une (51) variables métriques (Tableau 10).

Tableau 10 - Types de variables de la base de données

Nominales	Ordinales	Métriques
Pays d'origine	Niveau de scolarité	Âge
Sexe	Durée projet	Taille foyer
Langue maternelle 1 -2 -3		Durée mandat
État matrimonial		Taille Équipe
Lieu du bureau		Nationalités / équipe
Chargé du projet		kpi1 à kpi9
Type de projet		KPI1 à KPI9
Équipe multiculturelle		IAFF1 à IAFF6
Lange travail 1 -2 -3 -4		ICAL1 à ICAL6
Complexité		INOR1 à INOR6
Étudiant temps plein		PDI
Étudiant/parent		INDV
		MAS
		UAI
		LTO
		IVR
		IAFFt
		ICALt
		INORt
		IOt

Variables nominales

La base de données de cette étude contient 17 (dix-sept) variables nominales. Elles sont décrites dans le tableau ci-dessous (Tableau 11) :

Tableau 11 - Description des variables nominales

Nom de la variable	Description
« Pays d'origine »	Renseigne sur les pays d'origine des répondants
« Sexe »	Renvoie au genre masculin ou féminin des participants
« Langue maternelle 1, 2 et 3 »	Renseignent sur les langues maternelles des personnes composant l'échantillon
« État matrimonial »	Renseigne sur l'état civil des participants (célibataire, marié, etc.)
« Lieu du bureau »	Renvoie à la représentation de l'AIESEC dans laquelle les participants ont exécuté leurs mandats
« Chargé de projet »	Permet de savoir si le répondant a été chargé du projet sur lequel il a travaillé
« Type de projet »	Donne des informations sur le type de projets sur lesquels les participants de cette étude ont travaillé
« Équipe multiculturelle »	Permet de savoir si les équipes de projet comportent plusieurs nationalités
« Langue de travail 1, 2, 3 et 4 »	Permet de savoir si les équipes ont utilisé plusieurs langues pour mener à bien leurs projets respectifs
« Complexité »	Renseigne sur le niveau de complexité du projet sur lequel le répondant a travaillé
« Étudiant temps plein »	Permet de savoir si les participants étaient étudiants à temps plein lors de la réalisation de leurs projets
« Étudiant parent »	Permet de savoir si les participants étaient à la fois étudiants et parents lors de la réalisation de leurs projets

Variables ordinales

La base de données de cette étude contient 2 (deux) variables ordinales. Elles sont décrites dans le tableau ci-dessous (Tableau 12) :

Tableau 12 - Description des variables ordinales

Nom de la variable	Description
« Niveau scolarité »	Renseigne sur les études complétées des participants
« Durée projet »	Permet de savoir combien de temps a duré un projet

Variables métriques

Cette base de données contient également des variables métriques. Elles sont au nombre de 51 (cinquante-et-un) et sont décrites comme suit (Tableau 13) :

Tableau 13 - Description des variables métriques

Nom de la variable	Description
« Âge »	Permet d'avoir une idée claire de l'âge des répondants
« Taille foyer »	Renseigne sur le nombre de personnes qui composent les ménages des répondants
« Taille équipe »	Renseigne sur le nombre de personnes qui composaient les équipes de projet des répondants
« Durée mandat »	Permet de savoir combien de temps les répondants sont restés au sein de l'AIESEC
« Nationalité / équipe »	Renseigne sur le nombre de nationalités qui compose les équipes de projet
« kpi1 à kpi9 »	Renvoient à l'évaluation de leurs projets respectifs, selon les 9 (neuf) critères de succès
« KPI1 à KPI9 »	Renvoient à l'importance qu'ont les 9 (neuf) critères de succès pour chacun des participants
« IAFF1 à IAFF6 »	Permettent de mesurer le niveau d'implication affective des répondants par rapport à l'AIESEC
« ICAL1 à ICAL 6 »	Permettent de mesurer le niveau d'implication calculée des répondants par rapport à l'AIESEC
« INOR1 à INOR6 »	Permettent de mesurer le niveau d'implication normative des répondants par rapport à l'AIESEC
« PDI »	Renvoie au score de distance du pouvoir d'un pays donné
« INDV »	Renvoie au score d'individualisme d'un pays donné
« MAS »	Renvoie au score de masculinité d'un pays donné
« UAI »	Renvoie au score d'évitement de l'incertitude d'un pays donné
« LTO »	Renvoie au score d'orientation à long terme d'un pays donné
« IVR »	Renvoie au score d'indulgence d'un pays donné
« IAFFt »	Renvoie au score total de l'implication affective des participants
« ICALt »	Renvoie au score total de l'implication calculée des répondants
« INORt »	Renvoie au score total de l'implication normative des participants
« IOt »	Renvoie au score total de l'implication organisationnelle des répondants

Maintenant que l'on sait comment les variables de la base de données sont réparties et que l'on connaît leurs significations, il est temps d'en faire l'analyse descriptive.

4.3.2. Analyse descriptive des résultats

L'analyse descriptive des résultats se décline en cinq points. Il s'agira dans un premier lieu de dresser le portrait des participants de cette étude, puis de dépeindre leur contexte de travail pour ensuite s'attaquer aux 3 concepts étudiés. En effet, l'on fera la description des statistiques liées aux critères de succès, à l'implication et à la culture.

4.3.2.1. Description des répondants

Pour établir le profil des répondants de cette étude, l'on va tout d'abord s'intéresser à leur pays d'origine, leur âge et leur sexe, puis leurs langues maternelles, et leur niveau de scolarité pour enfin s'attarder sur la taille de leur foyer et leurs états matrimoniaux.

Dans la base de données traitée, les 131 participants proviennent de 12 pays différents :

- L'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et le Sénégal comptent chacun 5 répondants, ce qui représente un pourcentage de 3,8 % pour chaque pays ;
- 7 participants ont pour pays d'origine l'Inde, soit 5,3 %
- Le Brésil, la Colombie et le Mexique sont représentés par 17 participants chacun (13 %)
- Le Cameroun, le Canada et la Chine comptent chacun 9 participants, ce qui équivaut à un pourcentage de 6,9 % de la population totale pour chacun de ces pays ;
-
- 26 des participants sont du Nigéria, soit 19,8 % de la population totale.

Par ailleurs, le participant le plus jeune de cette étude a 18 ans alors que le plus âgé a 45 ans, ce qui donne une moyenne d'âge pondérée de 25,89 ans.

Les hommes et les femmes sont presque également répartis puisque l'on peut compter 64 participants de sexe masculin (48,9 %), contre 67 de sexe féminin (51,1 %). Parmi ces 131 répondants, 2 (1,5 %) ont trois langues maternelles et 27 (20,6 %) relatent avoir deux langues maternelles (Annexe G).

Au total, 27 % des participants ont pour langue maternelle l'espagnol castillan, 19,8 % ont pour langue maternelle l'anglais, 13 % le portugais et 6,1 % le français. Les autres langues représentent chacune moins de 6 % de la population.

L'on peut également répartir la population étudiée selon leurs niveaux d'étude :

- 16,8 % un niveau de Secondaire ou Collégial ;
- 58 % ont un niveau de Baccalauréat ;
- 22,9 % ont un niveau de Maîtrise ;
- 2,3 % de la population possède un Doctorat ou un Post-Doctorat.

En outre, les ménages des participants de cette étude comptent entre 1 et 12 personnes. La moyenne pondérée s'élève à 3,53 personnes par foyer (Tableau 14).

Tableau 14 – Taille du foyer des participants

	N Statistiques	Plage Statistiques	Minimum Statistiques	Maximum Statistiques	Moyenne Statistiques	Erreur std. Erreur std.	Écart type Statistiques
Taille Foyer	131	11	1	12	3,53	,166	1,903
N valide (liste)	131						

Enfin, une très grande majorité des participants de cette étude sont célibataires : 110 (84 %), 15 (11,5 %) sont mariés et 6 (4,5 %) vivent en couple. Aucun d'entre eux n'est divorcé ou veuf (Figure 4).

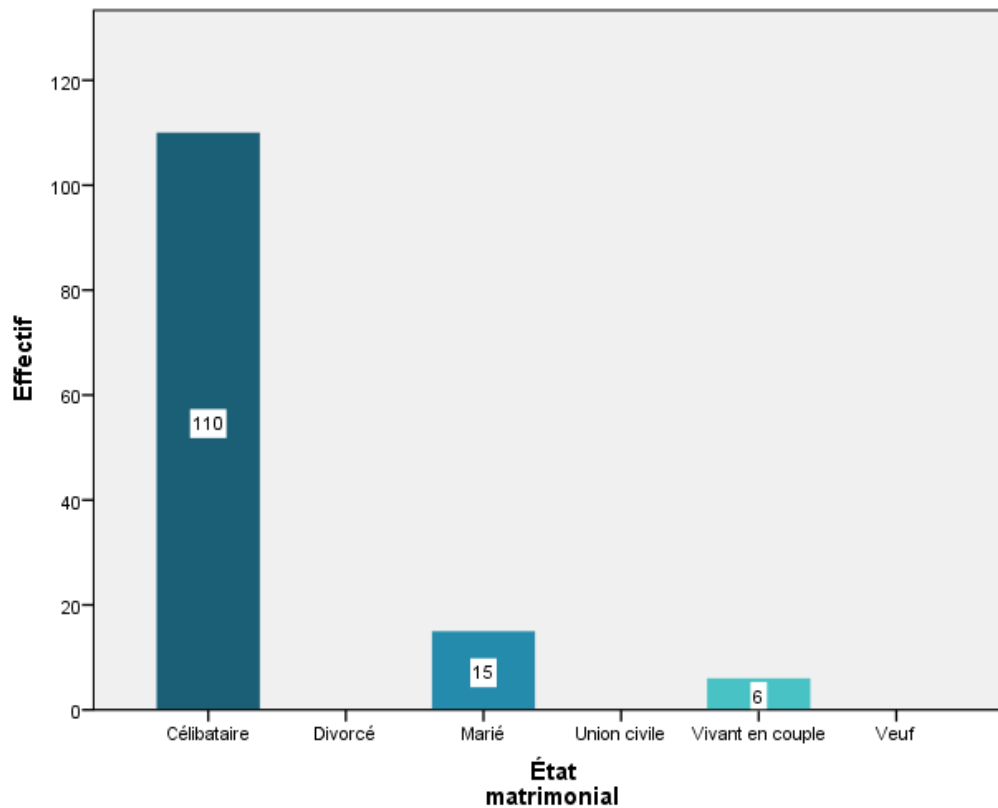


Figure 4 – État matrimonial des répondants

4.3.2.2. Contexte de travail

Maintenant que le profil des participants de cette étude a été établi, il est nécessaire de faire état du contexte de travail de ceux-ci.

Pour ce faire, il va être question dans cette sous-partie de savoir dans quelles représentations de l'AIESEC les répondants ont été membres et de connaître la durée de leurs mandats. Ensuite, il sera intéressant d'avoir plus de détails sur les projets auxquels ils ont participé. Il sera également nécessaire de s'intéresser à l'équipe du projet, notamment se poser la question de savoir de combien des membres et de nationalités elles étaient composées et quelles étaient les langues de travail. Enfin, il est judicieux de connaître les conditions dans lesquelles les membres de l'AIESEC remplissaient leurs tâches : étaient-ils étudiants à temps plein ? Ou encore, étaient-ils parents ?

Les membres de l'AIESEC de cette étude sont répartis entre des bureaux situés dans 22 pays (Figure 5). En grande majorité, ils sont répartis entre les bureaux de l'AIESEC des pays étudiés. Pour la plupart, les répondants sont restés dans leurs pays. Seule une dizaine a exercé leur mandat dans un autre pays.

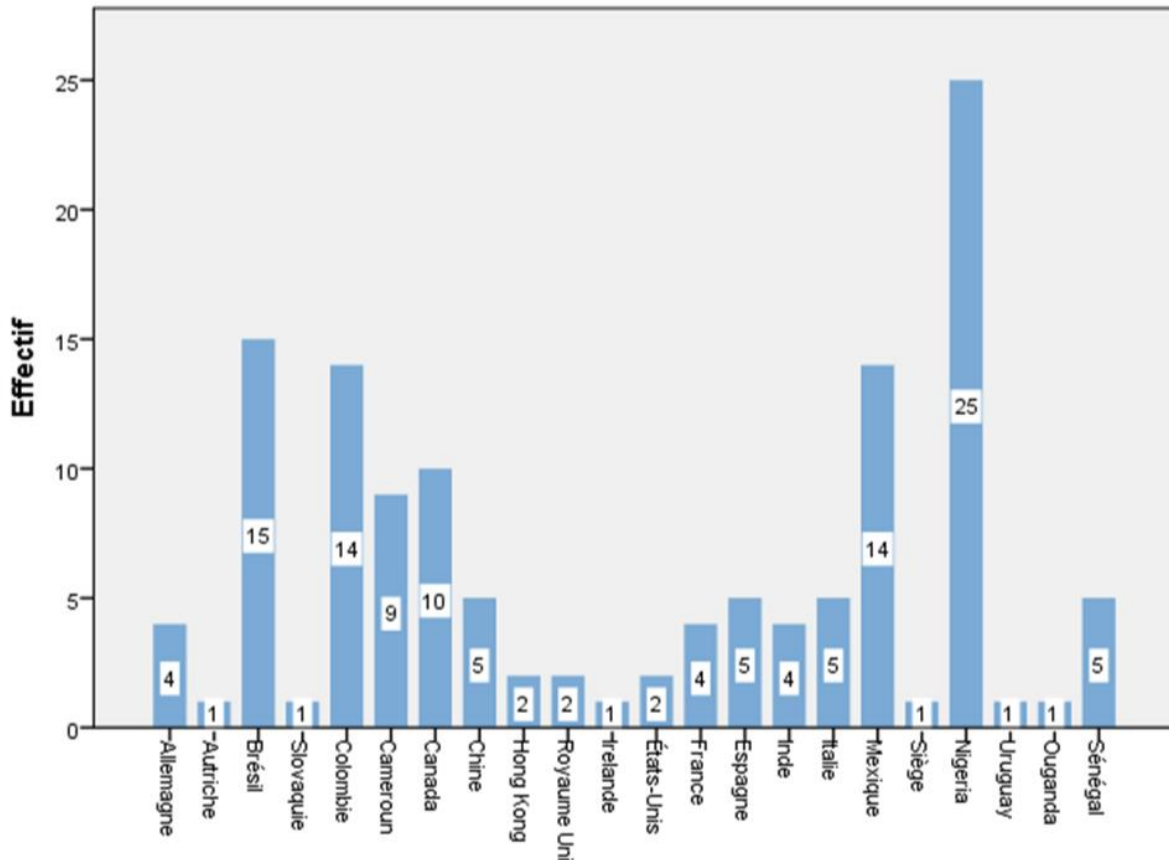


Figure 5 – Répartition de la population étudiée par pays d'origine

La durée du mandat des personnes ayant participé à la présente étude se situe entre moins de 1 an et 11 ans. La moyenne pondérée de la durée de mandat des membres de l'AIESEC est de 2,68 ans (Tableau 15).

Tableau 15 – Durée du mandat des membres de l’AIESEC

	N Statistiques	Plage Statistiques	Minimum Statistiques	Maximum Statistiques	Moyenne Statistiques	Erreur std. Statistiques	Écart type Statistiques	Variance Statistiques
Durée mandat	130	11	0	11	2,68	,145	1,658	2,748
N valide (liste)	130							

Au début de leur participation, il a été demandé aux répondants de remplir le questionnaire en prenant en compte le projet le plus récent auquel ils ont participé au sein de l’AIESEC. Les statistiques qui suivent concernent uniquement ces projets.

Parmi les 131 cas enregistrés, 32,8 % avaient travaillé sur des événements, 20,6 % sur des projets administratifs, 14,5 % sur projet de développement d’un produit ou service.

Les autres projets sont répartis parmi les types qui suivent (Figure 6) :

- Conception de plans. 6,9 % ;
- Déménagement/déplacement et Étude/Recherche, 2,3 % ;
- Installation d’équipement ou de système, 0,8 %
- Logiciel, 1,5 %
- Éducation, 5,3 % ;
- Ressources humaines, 3,1 % ;
- Autres projets, 9,9 %.

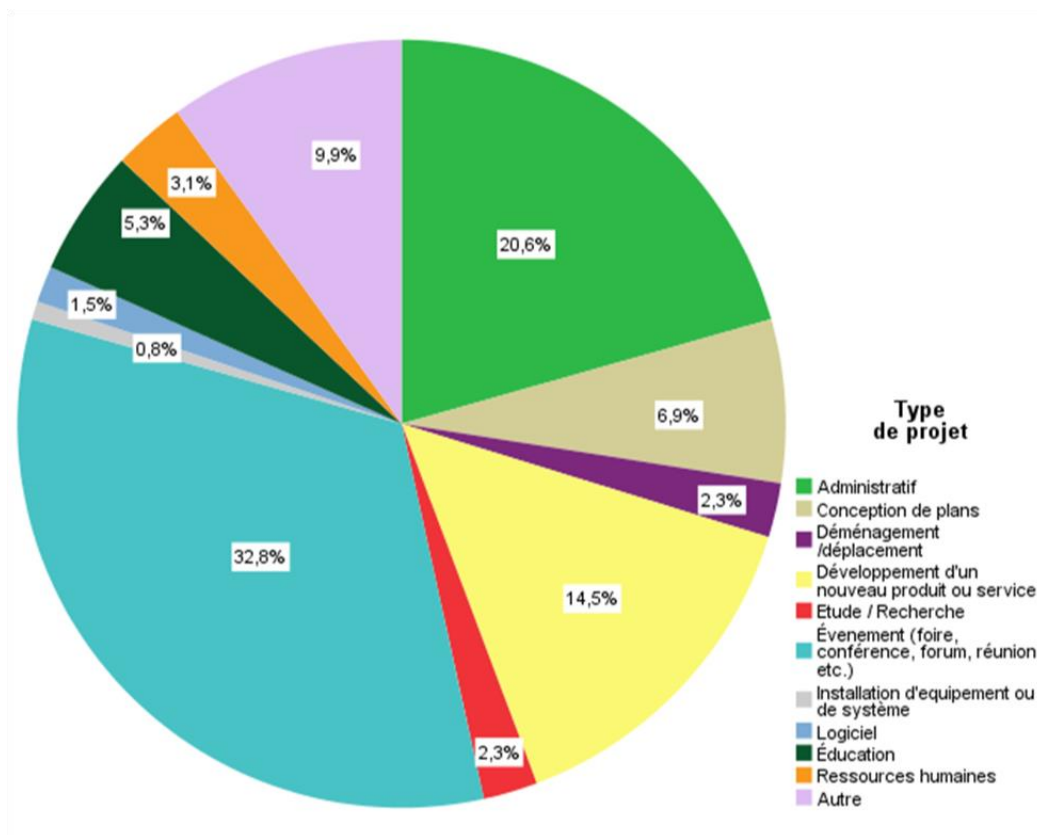


Figure 6 - Types de projets

Ces projets ont des durées différentes. En effet, 13 (9,9 %) d'entre eux ont duré moins de 1 mois, 38 (29 %) duraient plus de 1 mois à 3 mois, 37 (28,2 %) ont eu une durée de plus de 3 mois à moins de 6 mois, 28 (21,4 %) plus de 6 mois à moins de 1 an et 15 (11,5 %) ont duré plus de 1 an (Figure 7).

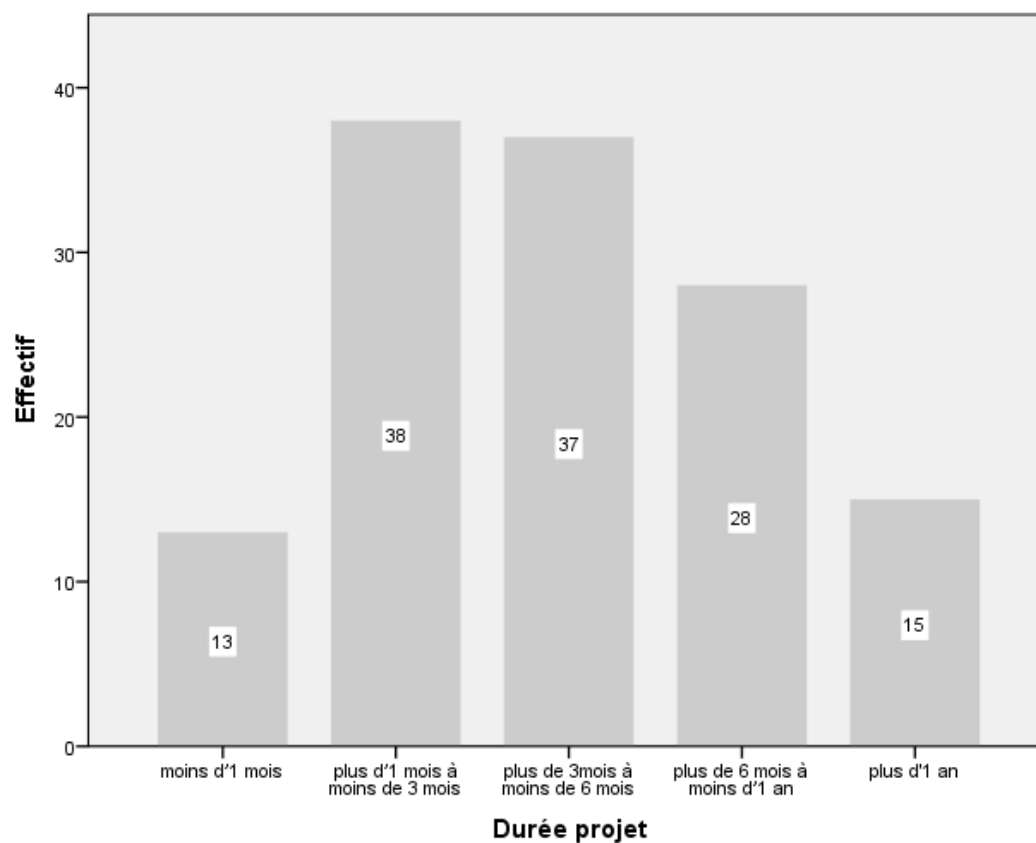


Figure 7 - Durée des projets

Parmi les personnes qui composent l'échantillon de cette étude, 93 (71 %) étaient responsables de leur projet alors que 38 (29 %) ne l'étaient pas (Figure 8).

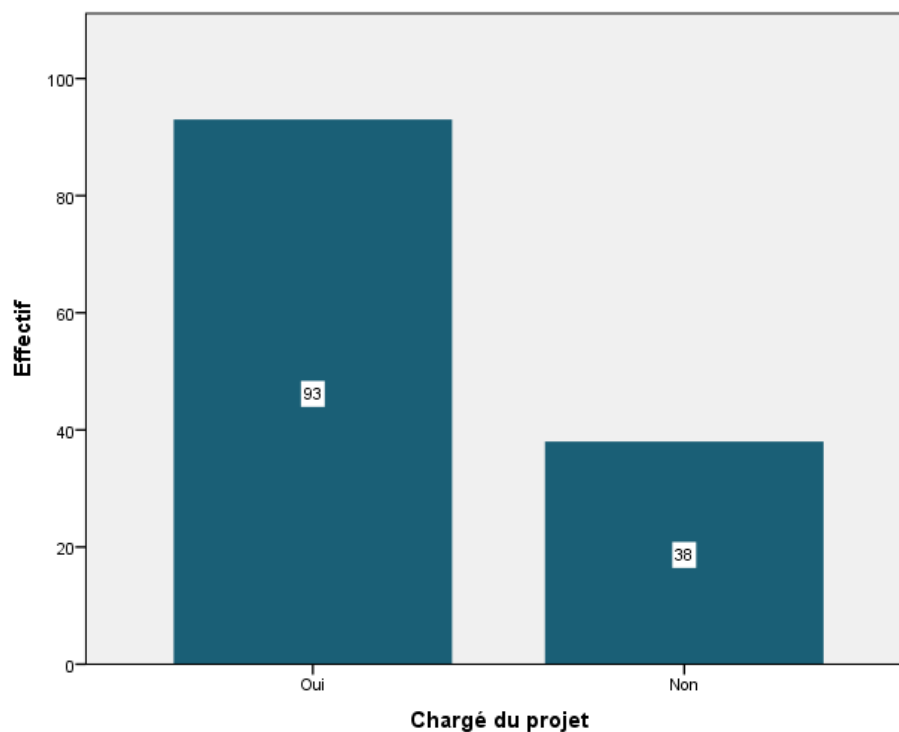


Figure 8 - Niveau de responsabilité des répondants

Ces personnes travaillent sur des projets simples à hauteur de 50,4 % (66) ou des projets complexes dans 49,6 % (65) des cas (Annexe H). Dans un projet complexe, les acteurs en jeu sont nombreux et ont, en général, des points de vue ou des intentions divergents et des niveaux d'intervention différents. Le projet utilise des techniques (technologiques, sociales ou méthodologiques) qui ne sont pas figées et est en connexion avec un environnement en mutation permanente.

Sur les 131 répondants, 67 (51,1 %) faisaient partie d'une équipe multiculturelle contre 64 (48,9 %) monoculturelles. En effet, la base de données relate que les équipes pouvaient compter entre 1 et 40 nationalités au total. 65 équipes ne comptaient qu'une nationalité (49,9 %) alors qu'une seule (0,8 %) comptait 40 nationalités. En moyenne (pondérée), les équipes projet comptaient environ 3 nationalités.

D'ailleurs, la plupart des projets avaient plus d'une langue de travail (40,5 %). En effet, certains en comptaient 2 (40,5 %), d'autres 3 (13 %), voire 4 (2,3 %).

Enfin, pour finir avec le contexte de travail, il est intéressant de noter que 111 (84,7 %) des répondants étaient étudiants à temps plein contre 20 (15,3 %) à temps partiel, durant les projets étudiés. Et seulement 6 (4,8 %) étaient parents lors du déroulement du projet contre 125 (95,2 %) qui n'avaient pas de responsabilités parentales.

4.3.2.3. Dimensions liées aux critères de succès

Le contexte de travail des membres de l'AIESEC étant maintenant décrit, il convient de se pencher sur la description des résultats des variables liées aux critères de succès.

Pour rappel, deux (2) choses ont été demandées aux répondants. Premièrement, il leur a été demandé d'évaluer le projet auquel ils ont participé en fonction de neuf (9) critères de succès, puis d'indiquer s'ils considéraient chacun de ces critères comme importants.

Pour faciliter leur lecture, les résultats seront présentés sous forme de tableau.

Évaluation des projets

Il a été demandé aux participants de cette étude d'évaluer les projets auxquels ils ont participé. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 16) :

Tableau 16 - Résultats d'évaluation du succès des projets

		Évaluation des projets				
Critères de succès		Très Faible	Faible	Moyen	Bon	Excellent
	Respect des délais	1,5%	4,6%	22,1%	49,6%	21,1%
	Respect du budget initial		6,9%	16%	37,4%	39,7%
	Assurance de la sécurité des intervenants	0,8%	0,8%	10,7%	42%	45,8%
	Conformité par rapport aux spécifications		2,3%	19,8%	50,4%	27,5%
	Efficience		3,8%	18,3%	42%	35,9%
	Efficacité		2,3%	16%	51,9%	29,8%
	Absence de défauts		9,9%	37,4%	38,9%	13,7%
	Conformité aux attentes de parties prenantes		5,3%	23,7%	44,3%	26,7%
	Minimisation des disputes et des conflits	0,8%	2,3%	21,4%	45%	30,5%

Importance des critères de succès

Les répondants ont ensuite statué le degré d'importance de chaque critère de succès. Les résultats qui en sont ressortis sont présentés dans le tableau qui suit (Tableau 17).

Tableau 17 - Importance des critères de succès

		Degré d'importance				
Critères de succès		Pas du tout important	Pas nécessairement important	Quelques fois important	Important	Extrêmement important
	Respect des délais	0,8%	2,3%	10,7%	35,1%	51,1%
	Respect du budget initial	1,5%	3%	15,3%	40,5%	39,7%
	Assurance de la sécurité des intervenants	2,3%	5,3%	12,2%	28,2%	52%
	Conformité par rapport aux spécifications		0,8%	16,8%	37,4%	45%
	Efficience		1,5%	7,6%	32,9%	58%
	Efficacité		1,5%	7,6%	32,9%	58%
	Absence de défauts		4,5%	25,2%	40,5%	29,8%
	Conformité aux attentes de parties prenantes		1,5%	15,3%	32,8%	50,4%
	Minimisation des disputes et des conflits	0,8%	4,6%	19,1%	38,9%	36,6%

4.3.2.4. Dimensions liées à l'implication organisationnelle

Pour rappel, l'implication organisationnelle (IO) est composée de trois éléments, à savoir l'implication affective (IA), l'implication calculée (IC) et l'implication normative (IN). Pour calculer le score de chacun de ces éléments, une échelle de Likert a été utilisée (4.2.3.2). Cette échelle de Likert peut totaliser de 6 à 42 points pour chaque type d'implication. L'implication organisationnelle est la somme de ces scores : un individu peut totaliser entre 18 et 126 points.

Ainsi, pour l'implication affective, il est possible d'obtenir entre 6 et 42 points. Il en va de même pour l'implication calculée et l'implication normative. Un score de 6 points dans une de ces

variables indique une faible implication alors qu'un score de 42 points montre une forte implication.

Les personnes ayant participé à la présente étude ont des scores d'implication affective se situant entre 13 et 42 points avec une moyenne de 32,75 points. Il peut être avancé qu'en moyenne, les répondants de cet échantillon ont une forte implication affective.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'implication calculée, les participants ont des scores situés entre 6 et 40 points pour une moyenne 21,8 points. Ils ont donc une implication calculée légèrement au-dessus d'un score moyen.

Ensuite, les scores d'implication normative se situent entre 6 et 40 points, avec une moyenne de 21,71 points. L'on peut également dire qu'il y a une implication normative plutôt moyenne qui est légèrement au-dessus des 21 points.

Enfin, le score le plus bas pour la variable implication organisationnelle (implication globale) est de 25 points alors que le plus élevé est de 122 points, avec une moyenne de 82,27 points. En moyenne, les participants de cette étude ont une forte implication organisationnelle.

4.3.2.5. Dimensions liées à la culture

Selon Hofstede (1984), ses échelles devraient compter des scores compris entre 0 et 100. Cependant, il précise que les résultats obtenus par la chercheuse, qu'ils soient compris entre zéro et cent ou non, n'affectent pas la comparaison entre pays. Ainsi, selon les terrains de recherches, les scores trouvés grâce aux formules d'Hofstede peuvent être inférieurs à 0 et supérieurs à 100.

Dans le cadre de la présente étude, les scores de distance au pouvoir (PDI) se situent entre -22 et 83, ceux d'individualisme (INDV) entre 15 et 120, et l'indice de masculinité (MAS) entre 34 et 78. Ensuite, les scores d'évitement de l'incertitude (UAI) sont entre -42 et 32, ceux d'orientation à long terme (LTO) entre 16 et 93, enfin, les scores d'indulgence (IVR) sont entre -5 et 97.

Ainsi, la base de données sur laquelle l'on a travaillé compte 17 variables nominales, 2 variables ordinales et 51 variables métriques. En outre, les 131 participants sont répartis entre 12 pays de 4 continents différents (Amérique, Europe, Afrique, Asie) et comptent jusqu'à trois langues maternelles. Ayant 25,89 ans en moyenne, 51,1 % d'entre eux sont des femmes et 48,9 % sont des hommes.

Ces 131 membres de l'AIESEC étaient répartis entre 22 représentations de leur association ; d'ailleurs, la plupart d'entre eux ont exercé leurs mandats de 2,68 ans (en moyenne) dans leurs pays d'origine en tant que responsables de projet (71 %).

La majorité d'entre eux, après avoir confronté leurs projets aux critères de succès étudiés, ont estimé qu'ils étaient soit bons, soit excellents. Par ailleurs, une grande majorité considère également ces mêmes critères de succès comme importants ou extrêmement importants.

Par ailleurs, les scores d'implication organisationnelle des participants de cette étude étaient élevés avec environ 82,27 points en moyenne. Lorsque l'on regarde de plus près, l'on constate que les répondants présentent une forte implication affective, et des implications calculée et normative légèrement au-dessus du score moyen de l'échelle.

Comme mentionné dans le Chapitre III, cette étude est de type exploratoire. Afin de pouvoir répondre à la question de recherche, les relations entre les différentes variables qui constituent la base de données ont été testées. L'on a ainsi procédé à des tests de corrélation de Pearson. Dans le but d'alléger le texte, uniquement les résultats concluants seront présentés.

4.3.3. Corrélations de Pearson

La base de données contient cinquante-et-une (51) variables métriques qui pourraient être testées. Cependant, l'on a trouvé pertinent de conserver les variables sélectionnées pour répondre à la question de recherche, à savoir les neuf (9) variables liées à la perception de l'importance des critères de succès, les trois (3) qui sont liées à l'implication organisationnelle et les six (6) liées à la culture. En effet, un test entre toutes les variables métriques, bien que réalisé pour répondre à

la nature exploratoire de la recherche, n'entre pas dans les objectifs de cette étude. Ainsi, lors de l'analyse, des liens entre dix-huit (18) variables ont été testés.

Pour réaliser un test de corrélation dans l'optique de rechercher une relation entre deux variables, deux hypothèses sont formulées :

- L'hypothèse 0 (H0), qui statue qu'il n'existe pas de corrélation entre les deux variables ;
- L'hypothèse 1 (H1), qui statue qu'il existe une corrélation entre les deux variables.

Si le test de corrélation fait ressortir une p-value supérieure à 5 % (0,050), l'on ne rejettera pas H0. En revanche, si p-value est inférieure à 5 %, l'on rejettera H0 et acceptera H1.

Seuls les résultats concluants seront présentés au lecteur.

4.3.3.1. Importance des critères de succès et implication organisationnelle

En ce qui concerne les variables liées à la perception de l'importance des critères de succès d'un projet et celles de l'implication organisationnelle, trois corrélations ont été trouvées. Elles sont présentées dans le tableau qui suit (Tableau 18).

Tableau 18 – Corrélations Importance des critères de succès et Implication organisationnelle

Variables testées	P-value	Corrélation	Interprétation
Respect du budget initial et Implication affective	0,006	0,237 – Corrélation faible	- plus le critère Respect du budget initial est important pour le membre d'une équipe de projet, plus son implication affective sera grande - plus l'implication affective sera grande, plus le Respect du budget initial d'un projet sera important pour les membres d'une équipe
Assurance de la sécurité des intervenants et Implication calculée	0,024	0,198 – Corrélation faible	- plus le critère Assurance de la sécurité des intervenants est important pour le membre d'une équipe de projet, plus son implication calculée sera grande - plus son implication calculée sera grande, plus le critère Assurance de la sécurité des intervenants sera important à ses yeux
Respect du budget initial et la variable Implication normative	0,010	0,224 – Corrélation faible	- plus le critère Respect du budget initial est important pour un membre d'une équipe de projet plus son implication normative sera grande - plus le membre d'une d'équipe de projet a une implication normative élevée, plus le critère Respect du budget initial sera important pour lui

4.3.3.2. Importance des critères de succès et Culture

Pour ce qui est des variables liées à l'importance des critères de succès et celles de culture, 5 (cinq) corrélations ont été relevées. Elles sont présentées dans le tableau qui suit (Tableau 19).

Tableau 19 – Corrélations Importance des critères de succès et Culture

Variables testées	P-value	Corrélation	Interprétation
Respect du budget initial et Masculinité	0,023	-0,198 – Corrélation faible	- plus le critère Respect du budget initial est important pour le membre d'une équipe de projet, plus son indice de Masculinité est faible - plus l'indice de Masculinité est élevé, plus l'importance du critère Respect du budget initial diminue
Assurance de la sécurité des intervenants Individualisme	0,016	-0,211 Corrélation faible	- plus le membre d'une équipe de projet estime le critère Assurance de la sécurité des intervenants important, moins le score de l'indice d'individualisme sera élevé - plus le score de l'indice d'individualisme sera élevé, moins le critère Assurance de la sécurité des intervenants sera important
Assurance de la sécurité des intervenants et Évitement de l'incertitude	0,000	0,314 – Corrélation moyenne	- plus l'importance du critère Assurance de la sécurité des intervenants est grande plus le score à l'indice d'Évitement de l'incertitude est élevé - plus l'indice d'Évitement de l'incertitude est élevé, plus le critère Assurance de la sécurité des intervenants sera important
Conformité par rapport aux spécifications et Évitement de l'incertitude	0,048	-0,179 – Corrélation faible	- plus le membre d'une équipe de projet trouvera le critère de succès Conformité par rapport aux spécifications important, moins le score de l'indice d'Évitement de l'incertitude sera élevé - plus le score dans l'indice d'Évitement de l'incertitude est élevé, plus l'importance du critère Conformité par rapport aux spécifications diminue
Efficacité et l'indice d'Individualisme	0,033	-0,187 – Corrélation faible	- plus le critère Efficacité est important pour le membre d'une équipe, plus le score de l'indice d'Individualisme est faible.

4.3.3.3. Implication organisationnelle et Culture

Enfin, l'on a testé les corrélations entre les variables de l'implication organisationnelle et celles de la culture. Une seule relation avait des résultats significatifs.

Tableau 20 – Corrélations Implication organisationnelle et Culture

Corrélations			
		Implication affective	UAI
Implication affective	Corrélation de Pearson	1	-,222*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	131	131
UAI	Corrélation de Pearson	-,222*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	131	131
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).			

Comme on le constate dans le Tableau 20 (ci-dessus), il existe une corrélation significative entre la variable Implication affective (IA) et la variable Évitement de l'incertitude (UAI) (p-value : 0,011 ; $r = -0,222$). Le coefficient négatif indique que plus l'implication affective est grande, plus le score de l'indice de l'Évitement de l'incertitude est faible. Ainsi, plus une personne est intolérante face à l'incertitude, moins elle est émotivement engagée envers l'organisation.

Ainsi, comme l'on peut le constater avec les tests de corrélation, certaines des variables sélectionnées pour cette recherche semblent avoir des liens les unes avec les autres. Cela permet d'ores et déjà de répondre à la question de recherche : il existe bel et bien des liens entre perception de l'importance des critères de succès, culture et implication organisationnelle.

CHAPITRE V :

DISCUSSION

Ce dernier chapitre de ce mémoire vise à faire une synthèse du travail effectué et un résumé des résultats. Il se décline en quatre sous parties.

Dans, un premier temps, l'on fera le tour des résultats et en fera une synthèse pour répondre aux hypothèses et à la question de recherche présentées en Chapitre II.

Par la suite, il s'agira de dire en quoi ces résultats ont été utiles à la science de gestion de projet, mais aussi en quoi elle a ses limites.

Enfin, quelques recommandations seront émises pour explorer plus profondément les sujets abordés dans ce mémoire.

5.1. Présentation globale des résultats

Le présent mémoire consistait à rapprocher trois notions, à savoir la gestion de projet (plus précisément les critères de succès de projet), la culture et l'implication organisationnelle. Après avoir décelé des points communs entre les composantes de ces trois éléments, quelques questionnements ont fait surface. En effet, l'on s'est demandé si les dimensions de la perception des critères de succès en gestion de projet, de la culture et de l'implication organisationnelle étaient liées entre elles. C'est l'analyse relationnelle et plus précisément les tests de corrélation de Pearson qui ont permis d'y répondre. Les résultats de ces tests sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 21 - Récapitulatif des résultats des corrélations de Pearson

Variables	Résultat	
Respect du budget initial et Implication affective	Corr : 0,237	Sig : 0,006
Assurance de la sécurité des intervenants et Implication calculée	Corr : 0,198	Sig : 0,024
Respect du budget initial et Implication normative	Corr : 0,224	Sig : 0,010
Respect du budget initial et indice de Masculinité	Corr : -0,198	Sig : 0,023
Assurance de la sécurité des intervenants et indice de l'individualisme	Corr : -0,211	Sig : 0,016
Assurance de la sécurité des intervenants et indice de l'Évitement de l'incertitude	Corr : 0,314	Sig : 0,000
Conformité par rapport aux spécifications et indice de l'Évitement de l'incertitude	Corr : -0,173	Sig : 0,048
Efficacité et indice de l'individualisme	Corr : -0,187	Sig : 0,033
Implication affective et indice d'évitement de l'incertitude	Corr : -0,222	Sig : 0,011

À la lumière des résultats présentés dans le Tableau 21, force est de constater qu'il existe bel et bien des liens entre la perception de l'importance des critères de succès de projet les dimensions liées à la culture et celles liées à l'implication organisationnelle. En effet, neuf (9) corrélations moyennes ou faibles mais significatives ont pu être décelées dans la base de données constituée à partir des réponses des participants de cette étude. L'on va tenter de déterminer ce que ces relations veulent dire dans les paragraphes qui suivent.

Tout d'abord, on commence par la perception de l'importance du respect du budget initial et l'implication affective. Dans la mesure où un individu qui a une forte implication affective est plus susceptible d'exécuter ses tâches au mieux de ses capacités pour apporter de l'aide à son organisation (Meyer & Allen, 1991), cela peut expliquer que plus une personne a une forte implication affective envers une organisation, plus elle accordera de l'importance au respect du budget initial d'un projet lancé par ladite organisation. Ainsi, elle recherchera des moyens ou astuces pour que ses tâches coûtent le moins possible à son organisation et y portera une attention accrue. En effet, cela est confirmé par Valéau (2004), qui écrit que l'implication affective est marquée par l'adhésion aux objectifs de l'organisation.

Ensuite, plus une personne a une forte implication affective, moins elle évite l'incertitude, ce qui lui permet d'être plus encline à sortir des sentiers battus et à innover pour atteindre les objectifs des projets de son organisation. Autrement dit, la pratique prime sur les principes (Hofstede, 1984). Ainsi, une personne a forte implication affective pour son organisation n'hésitera pas à mettre en œuvre des actions qui sortent des traditions de l'entité pour laquelle elle travaille pour réaliser ses tâches et par conséquent atteindre les objectifs fixés. Ainsi, l'on pourrait même se dire qu'une personne a forte implication affective sera plus encline à prendre des risques et à avoir des pratiques innovatrices pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'un projet. En effet, pour Valéau (2004), l'implication affective correspond à l'internalisation des valeurs de l'organisation, et par conséquent par l'internalisation de ses objectifs.

L'indice d'évitement de l'incertitude se définit comme la mesure où un individu se sent à l'aise avec l'ambiguïté. Les personnes ayant un fort score dans cet indice ont des codes et des croyances rigides et sont peu tolérantes des comportements et des idées qui sortent de l'ordinaire (Hofstede, 1984). Dans la mesure où les projets sont souvent porteurs de solutions sortant des

sentiers battus, il est tout à fait concevable que plus le score d'une personne dans cet indice est élevé, moins elle trouve pertinent de respecter le critère de succès conformité aux spécifications du projet.

Cela peut également expliquer le fait que plus une personne présentera un score fort dans cet indice, plus elle trouvera nécessaire de respecter le critère de succès assurance de la sécurité des intervenants. En effet, ce profil n'est à l'aise qu'en ayant la sensation de maîtriser le futur. L'on pourrait aussi les décrire comme des personnes conformistes qui ne se sentent à l'aise que dans un environnement qui a des règles bien établies.

Par ailleurs, dans la mesure où l'individualisme correspond à la place qu'occupe l'importance de s'occuper de soi-même au lieu d'un groupe (Hofstede, 1984), cela peut expliquer que plus une personne est individualiste, moins elle accordera d'importance à l'assurance de la sécurité des intervenants d'un projet comme critère de succès. En effet, ce profil d'individu se préoccupera en tout premier lieu de son bien-être et son confort personnel avant celui des autres.

De même, plus un individu est individualiste, moins il accordera d'importance à l'efficacité d'un projet. L'on rappelle que dans cette étude, l'efficacité est définie comme le fait de faire la bonne chose. Dans ce cas, peut-être que l'individu au profil individualiste valorise-t-il davantage ses réalisations personnelles ?

L'indice de masculinité se caractérise quant à lui, par une préférence pour l'accomplissement, l'héroïsme, l'affirmation de soi ou encore le succès matériel. Ceci peut expliquer pourquoi plus un individu a un fort indice de masculinité, moins il considère le critère de succès respect du budget initial comme important. En effet, le respect du budget initial d'un projet étant l'affaire de plusieurs personnes, ce critère ne pourra pas faire de lui le héros dudit projet ou cela ne lui permettra pas de se sentir accompli.

Ensuite, l'on sait que l'implication normative se réfère au fait qu'un individu ait le sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, par loyauté ou pour achever un projet (Allen & Meyer, 1997). Cela pourrait expliquer le fait que plus un individu a une

implication normative forte, plus il sera disposé à respecter le critère de succès qui s'assure du respect du budget initial.

Bien que toutes les dimensions ne soient pas toutes interreliées, il existe au moins une corrélation significative faible ou moyenne, entre culture et implication organisationnelle, culture et importance des critères de succès et implication organisationnelle et importance des critères de succès. De ce fait, l'on peut répondre aux questions de recherche comme suit : la perception de l'importance des critères de succès d'un projet a un lien avec la culture, mais aussi avec l'implication organisationnelle des membres d'une équipe de projet; et la perception de l'importance des critères de succès d'un projet est liée à l'implication organisationnelle.

Ainsi, la réponse à la question de recherche est la suivante : la perception de l'importance des critères de succès, la culture et l'implication organisationnelle ont de l'influence les unes sur les autres. Ce qui amène à se poser la question de savoir dans quelle mesure elles s'influencent et il y a-t-il des dimensions qui seraient factrices des autres ? Ces liens permettraient-ils de faire de prévisions comportementales ?

5.2. Contributions de la recherche

Maintenant que le point sur les résultats est fait, une question pourrait se poser : à quoi pourraient-ils servir ? L'on tentera de répondre à cette question en exposant tout d'abord en quoi le développement de l'implication organisationnelle d'une équipe de projet pourrait contribuer à l'optimisation d'un projet. Ensuite, dans une deuxième sous-partie, l'on abordera le fait que le profil culturel de chaque individu composant une équipe pourrait aussi contribuer à de meilleurs résultats.

5.2.1. Optimisation des résultats d'un projet et implication organisationnelle

Un gestionnaire de projet au fait du niveau d'implication affective et normative d'un membre de son équipe pourra contribuer de façon indirecte à l'optimisation de la gestion du budget d'un projet : il pourrait par exemple lui confier des tâches qui mobilisent des ressources financières importantes. En effet, l'on rappelle que dans les résultats de cette étude, il s'est avéré que plus un individu avait une implication affective et une implication normative élevées, plus le respect du budget initial d'un projet était important pour lui. Par ailleurs, le gestionnaire pourrait aller plus loin en cultivant l'implication affective de son équipe de projet. Cela contribuerait non seulement à améliorer le contrôle des coûts de son projet, mais aussi une implication affective plus importante stimulerait la créativité des membres de l'équipe de projet qui seraient ainsi sources de solutions pour optimiser ou réduire le budget. En effet, ils mettront tout en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre du projet auquel ils participent.

Aussi, l'innovation qui résulte d'une implication affective accrue permettrait de développer, dans une certaine mesure, l'envie de sortir des sentiers battus. Les membres d'une équipe de projet avec une implication affective élevée sont plus aptes à évoluer dans des situations ambiguës ou présentant des risques. Or, un projet présente, par nature, un certain nombre de risques. D'où l'importance pour un gestionnaire de projet de cultiver l'implication affective de son équipe afin de la préparer à faire face aux éventuels imprévus ou situations de crise. Une telle équipe sera non seulement capable de faire face à l'adversité, mais elle sera également porteuse de solutions. De même, en travaillant à influencer l'implication normative des membres de son équipe il

pourrait faire en sorte que le respect du budget initial ait plus d'importance à leurs yeux. Il semble donc ressortir que le gestionnaire de projet a tout intérêt à approfondir ses connaissances sur l'implication organisationnelle afin d'optimiser ses résultats.

5.2.2. Optimisation des résultats d'un projet et dimensions culturelles

Selon Hofstede (1984) les indices culturels évoluent avec le temps, mais il n'est en aucun cas possible de les influencer. Néanmoins, le gestionnaire de projet peut les utiliser pour avoir une idée du profil de son équipe dans le but d'optimiser sa gestion.

Par exemple, il est utile pour un gestionnaire de projet de savoir qu'une personne qui a beaucoup de tolérance pour l'ambiguïté (faible score à l'indice de l'évitement de l'incertitude) n'aura aucun problème à suivre le cahier des charges du projet sur lequel elle travaille. Surtout si ledit projet est porteur d'innovations. Cela permet au gestionnaire de projet de savoir où il doit concentrer ses efforts, en adaptant le contrôle du projet et le suivi des tâches en fonction du profil de chacun. De même, un gestionnaire de projet au fait de l'indice de l'évitement de l'incertitude des membres de son équipe sera en mesure d'appréhender le niveau de résistance qui pourrait survenir lors d'un changement ou au moment de l'exécution d'un projet très innovant.

Pour ce qui est de l'assurance de la sécurité des intervenants d'un projet, le conformisme des individus présentant un indice d'évitement de l'incertitude élevé fait d'eux des personnes plus aptes à suivre les procédures de sécurité mises en place dans le cadre d'un projet. De même, un gestionnaire étant en possession des résultats de cette recherche saura que les personnes présentant un profil culturel individualiste seront moins enclines à suivre des procédures de sécurité. De ce fait, si un gestionnaire veut minimiser les accidents lors de la réalisation d'un projet, il pourrait attribuer les tâches à haut risque aux personnes présentant un fort score d'évitement d'incertitude plutôt qu'à celle ayant un fort score d'individualisme. Par ailleurs, les personnes ayant un indice d'individualisme élevé, ne se soucieront pas nécessairement de l'efficacité globale de l'équipe de projet. Par contre, celles qui présenteront un indice faible, considéreront ce critère de succès comme une priorité et se comporteront adéquatement. Ces données serviraient d'appui au gestionnaire de projet qui pourrait influencer le comportement des

personnes présentant un profil individualiste. Il pourrait par exemple mettre en avant non seulement la performance de l'équipe de projet mais aussi celle de chacun des membres. C'est peut-être uniquement à ce moment que ce profil s'intéressera, à l'efficacité globale du projet.

Enfin, si le gestionnaire de projet sait que le respect du budget initial ne fait pas nécessairement partie des priorités des personnes présentant un indice de masculinité élevé, il pourrait par exemple, à l'instar de la gestion des personnes individualistes, instaurer des objectifs personnels afin de répondre à leur aspiration d'ambition et d'affirmation de soi.

Comme on a pu le démontrer ci-dessus, les informations concernant les liens qui existent entre perception de l'importance de critère de succès de projet et dimensions culturelles peuvent s'avérer très utiles. Cela est d'autant plus vrai pour ceux qui lient perception de l'importance des critères de succès et implication organisationnelle. En effet, les résultats de cette étude donnent des pistes aux gestionnaires de projets afin qu'ils puissent construire une stratégie de gestion d'équipe de projet. Toutefois, comme toute recherche scientifique, cette étude présente des limites qui amènent à y poser quelques bémols.

5.3. Limites de la recherche

Avant de pouvoir jouir de ces résultats, un travail de recherche supplémentaire doit tout de même être mené. En effet, comme toute étude, celle-ci présente des limites quant aux généralisations que l'on pourrait faire à partir de ses résultats. En effet, que ce soit en termes d'échantillon, de position épistémologique ou entre autres de collecte de données, toute recherche présente ses limites. La présente étude n'y fait pas exception.

Une des limites se situe au niveau du choix des variables étudiées dans le cadre de cette recherche. En effet, à partir du moment où l'on a choisi des variables, d'autres ont été exclues. Il faudrait donc mettre un bémol sur les conclusions tirées à partir des analyses : elles ne sont valables que pour les variables choisies-

Par ailleurs, le seul fait de choisir une méthode de recherche par rapport à une autre présente des limitations. En effet, Verstraete (2007) disait que « toute activité de recherche est configurée dans un contexte épistémologique et intellectuel qui fixe la ligne de démarcation entre la recherche possible et celle rendue impossible ». Un exemple de cela se trouve dans la nature de l'échantillon de cette étude. En effet, le terrain de recherche était des étudiants qui faisaient ou font encore partie d'une association d'étudiants qui développe et met en œuvre des projets (3.2.1). Aucun de ces étudiants n'était par conséquent des gestionnaires de projet professionnels, et très peu avaient une formation dans le domaine. De ce fait, les résultats de cette étude ne pourraient être directement extrapolés au monde de la gestion de projet. Ils permettront néanmoins de dégager quelques pistes utiles pour des recherches plus approfondies.

Ensuite, le fait que pour des raisons méthodologiques liées à ce projet de recherche, quelques parties de l'instrument de recherche aient été traduites par la chercheuse, et non en utilisant une démarche reconnue, constitue une limite (Conway & Vallerand, 1989). En effet, selon Conway et Vallerand (1989), une traduction d'un instrument psychologique ne demeure qu'une traduction, et n'assure en rien la validité et la fidélité de l'instrument dans la culture concernée.

Par ailleurs, les questions liées aux dimensions culturelles sont largement critiquées par les homologues de Hofstede et par certains des répondants de la présente étude, qui ne comprenaient pas le rapport entre les questions et la culture. Certains les auraient même qualifiées « d'étranges ».

Enfin, une étude sur les échelles de Likert a révélé une différence culturelle « minime » dans la façon de remplir le questionnaire (Chen, Lee, & Stevenson, 1995). L'échantillon de la présente recherche étant composé de répondants provenant de 12 pays, il est probable que cette différence soit également présente. Pour parer à celle-ci, Chen et al. (1995) avaient conseillé de faire une échelle de trois niveaux au lieu de cinq, en évitant les balises intermédiaires telles que « moyennement d'accord ». Cependant, les cinq points ont été conservés pour rester fidèles aux questionnaires liés aux variables choisies (Hofstede, 1984; Meyer et al., 1993; Toor & Ogunlana, 2010).

5.4. Recommandations pour les recherches futures

Comme vu précédemment, la recherche dont ce mémoire fait l'objet, présente quelques limites. Ainsi, il serait intéressant de faire des recommandations pour les recherches futures.

En tout premier lieu, des régressions linéaires simples et multiples pourraient être réalisées. En effet, selon les résultats obtenus, il serait possible de prédire les comportements des membres d'une équipe de projet, ce qui serait un outil utile à une meilleure gestion.

Ensuite, une autre recommandation serait en lien avec la méthode traduction du questionnaire. En effet, une traduction simple sans tests de validité a été faite. Il serait requis de passer par un processus de validation de questionnaire transculturel tel que celui de Conway et Vallerand (1989).

En outre, il serait possible de déceler la nature des liens qui existent entre la culture, les critères de succès et l'implication organisationnelle. Ou encore, il serait judicieux de mesurer l'implication au sein du projet comme structure organisationnelle, et comparer les résultats avec ceux de la présente étude.

Enfin, il serait intéressant d'utiliser un autre terrain de recherche pour comparer les résultats avec ceux de cette recherche et améliorer la généralisation possible des résultats obtenus.

CONCLUSION

Dans ce mémoire, il a été question de réaliser une étude qui avait pour but de rapprocher trois concepts :

- La culture ;
- L'implication organisationnelle ;
- Les critères de succès en gestion de projet.

Après avoir passé en revue la littérature scientifique consacrée à ces trois concepts, quelques points communs sont ressortis et ont amené à poser deux questions : D'abord, existe-t-il un lien entre perception de l'importance des critères de succès d'un projet et culture ? Ensuite, existe-t-il un lien entre la culture d'origine d'une personne et son implication organisationnelle ?

À la lumière des résultats des différentes analyses conduites, il semble qu'un lien existe entre culture d'origine et implication organisationnelle. En ce qui concerne les relations entre dimensions culturelles et perception de l'importance des critères de succès, il semble également qu'un lien existe dans certains cas. En effet, la perception de l'importance de quatre (4) critères de succès, à savoir le respect du budget initial, l'assurance de la sécurité des intervenants, la conformité par rapport aux spécifications et l'efficacité se corrélient avec trois (3) indices culturels à savoir ceux de Masculinité, d'Individualisme et d'Évitement de l'incertitude. La culture, l'implication organisationnelle et la perception de l'importance des critères de succès ont de ce fait de l'influence les unes sur les autres.

Cependant, pour que ces résultats soient réellement utiles à la discipline de gestion de projet, il serait judicieux de poursuivre les recherches dans ce domaine. Suite à ces résultats, l'on s'est demandé dans quelle mesure elles s'influencent, s'il y a des dimensions qui seraient factrices des autres et si ces liens permettraient de faire des prévisions comportementales. En effet, il serait nécessaire de comprendre les mécanismes qui existent entre les variables qui révèlent des liens. En comprenant la nature de ceux-ci, les gestionnaires de projets seront peut-être capables d'optimiser la gestion de leurs équipes et par conséquent obtenir de meilleurs résultats.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFITEP (Éd.) (2010) Dictionnaire de Management de Projet. Paris: AFNOR éditions.
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), 358-370.
- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects. *International Journal of Project Management*, 26, 675-687.
- Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29, 337-348.
- Alarcón, L. F., Grillo, A., Freire, J., & Diethelm, S. (2001). *Learning from collaborative benchmarking in the construction industry*. Communication présentée au Ninth Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-9),
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- APM. What is project management - General. Repéré à <https://www.apm.org.uk/WhatIsPM>
- APM. (2012). *APM Body of knowledge 6th edition - Glossaire*.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 67-71.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (2008). Factors affecting project success. *Project Management Handbook, Second Edition*, 902-919.
- Bannerman, P. L. (2008). *Defining project success: a multilevel framework*. Communication présentée au Proceedings of the Project Management Institute Research Conference,
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.

- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Ben Nasr, I. (2013). Méthodologie de recherche : Comment entamer son mémoire de fin d'étude. Repéré le 21 sept 2016, à <http://fr.slideshare.net/connaissancecreative/mthodologie-de-recherche-comment-entamer-son-mmoire-de-fin-dtude>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.
- Bonvillian, G., & Nowlin, W. A. (1994). Cultural awareness: An essential element of doing business abroad. *Business Horizons*, 37(6), 44-50.
- Bouchra, E. (2013). *Epistémologie-Méthodologie*. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger.
- Branch, R. M. (1997). Educational Technology Frameworks that Facilitate Culturally Pluralistic Instruction. *Educational Technology*, 37(2), 38-41.
- Brislin, R. W., & Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology*, 52(3), 363-382.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of project management*, 23(8), 622-629.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221.
- Chan, A. P., Scott, D., & Lam, E. W. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 120-128.
- Chen, C., Lee, S.-Y., & Stevenson, H. (1995). Response style and cross-cultural comparisons of rating scales among East Asian and North American students. *Psychological Science*, 6(3), 170.
- Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of Construction Research*, 5(02), 211-231.

- Conway, J. B., & Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680. doi: 10.1037/h0079856
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987). New Products: What Separates Winners from Losers?
- Couture, D. (2011). Formation à distance en Asie. *Distances*, (Automne), 1-10.
- Crane, D. (1994). *The sociology of culture: emerging theoretical perspectives*. Blackwell Publishers.
- de Camprieux, R., Desbiens, J., & Feixue, Y. (2007). 'Cultural' differences in project risk perception: An empirical comparison of China and Canada. *International Journal of Project Management*, 25(7), 683-693.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Da Capo Press.
- Dominik Güss, C., & Dörner, D. (2011). Cultural differences in dynamic decision-making strategies in a non-linear, time-delayed task. *Cognitive Systems Research*, 12(3), 365-376. doi: 10.1016/j.cogsys.2010.12.003
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Eveleens, J. L., & Verhoef, C. (2009). The rise and fall of the chaos report figures. *IEEE software*, (1), 30-36.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two Organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*.
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). *Measuring Project Success*. Project Management Institute. Repéré à <https://books.google.ca/books?id=XGX9oAEACAAJ>
- Gardiner, P. D., & Stewart, K. (2000). Revisiting the golden triangle of cost, time and quality : the role of NPV in project control success and failure. *International Journal of Project Management*, 18, 251-256.
- Guay, M. (2015). *The Ultimate Guide to Forms and Surveys* (Zapier.com/Learn). Repéré à <https://zapier.com/learn/ultimate-guide-to-forms-and-surveys/best-survey-apps/>

- Hall, D. T. (1979). Organizational commitment: Theory, research, and measurement. *Unpublished manuscript, Northwestern University.*
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). *Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type*. Communication présentée au Academy of Management Proceedings,
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hall, E. T. (1976). Beyond culture.
- Hall, E. T. (1983). The dance of life. The other dimension of time. *Garden City New York*.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
- Hofstede, G. (1991). Organizations and cultures: Software of the mind. *McGrawHill, New York*.
- Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational Dynamics*, 28(1), 34-44.
- Hofstede, G., Dussert, J.-B., & Everett, P. A. M. (2008). VSM 08 Module d'Enquête sur les Valeurs, Questionnaire. Repéré
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. *Handbook of organizational culture and climate*, 401-416.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal*, 37(4), 31.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Infant, C., & Greey, M. (2002). *Honouring diversity: A cross-cultural approach to infant development for babies with special needs*. Centennial Infant and Child Centre.
- Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational dynamics*, 29(4), 289-305.

- Jean, É. (2015). Les enjeux liés à la collecte de données en ligne: Le cas d'une recherche auprès de gestionnaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 272(2), 13. doi: 10.3917/rsg.272.0013
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 20-31.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Khosrowshahi, F. (1997). The optimum project duration and cost curve for Hong Kong public housing projects. *Engineering Construction and Architectural Management*, 4(4), 249-269.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of management Journal*, 21(2), 239-247.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.
- Ko, G., & Gentry, J. W. (1991). The Development of Time Orientation Measures for Use in Cross-Cultural Research. *Advances in consumer research*, 18(1).
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Lech, P. (2013). Time, Budget, And Functionality—IT Project Success Criteria Revised. *Information Systems Management*, 30, 263-275.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Levine, R. V., & Norenzayan, A. (1999). The pace of life in 31 countries. *Journal of cross-cultural psychology*, 30(2), 178-205.
- Lim, C., S., & Mohamed, M., Z. (1999). Criteria of project success an exploratory re examination. *International Journal of Project Management*, 17, 243-248.
- Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., & Shenhar, A. (1997). The relative importance of project success dimensions. *R&D Management*, 27, 2.
- McInerney, D. M. (2004). A discussion of future time perspective. *Educational Psychology Review*, 16(2), 141-151.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86.

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management : Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, 202-217.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.
- Mowday, R., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. : New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Nardon, L., & Steers, R. M. (2009). The culture theory jungle: Divergence and convergence in models of national culture. *Cambridge handbook of culture, organizations, and work*, 3-22.
- Nelson, R. R. (2005). Project retrospectives: Evaluating project success, failure, and everything in between.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

- Perret, & Séville. (2003). *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Moez ESSID.
- Piaget, J., Appostel, L., De Broglie, L., Costa de Beauregard, O., Desanti, J. T., Dubarle, D., ... Ullmo, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-71.
- Pinto, J. K., & Mantel J.R., S. J. The Causes of Project Failure.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1991). *Determinants of cross-functional cooperation in the project implementation process*.
- PMI. (2013). *Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, 5th Ed.*
- Pocock, J. B., Hyun, C. T., Liu, L. Y., & Kim, M. K. (1996). Relationship between project interaction and performance indicators. *Journal of construction engineering and management*, 122(2), 165-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Robert, P., & Rey, A. (2001). *Le Grand Robert de la langue française : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (2e éd. dirigée par Alain Rey.). Paris: Le Robert.
- Rojas-Méndez, J. I., Davies, G., Omer, O., Chetthamrongchai, P., & Madran, C. (2002). A time attitude scale for cross cultural research. *Journal of Global Marketing*, 15(3-4), 117-147.
- Roussel, P., & Durrieu, F. (2002). *L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pertinent pour des entreprises en réseau?* Communication présentée au Revue de gestion des ressources humaines,
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Maltz, A., C. (2001). Project Success : A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34, 699-725.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5-13.

- Shenhar, A. J., & Wideman, R. M. (1996). *Improving PM: Linking success criteria to project type*. Communication présentée au Project Management Institute Symposium: Creating Canadian Advantage through Project Management, Calgary,
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- Stefanovic, J. V. (2008). *An integrative strategic approach to project management and a new maturity model*. ProQuest.
- Thévenet, M., & Neveu, J. (2002). L'implication au travail. *Les organisations, État des savoirs*, 225-230.
- Thietart, R.-A., Allard-Poési, F., Angot, J., Baumart, P., Blanc, A., Cartier, M., ... Zarlowski, P. (2003). *Méthodologie de recherche en Management - Chapitre 1*.
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26, 733-742.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2007). Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, 38(3), 74-89.
- Toor, S.-U.-R., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. McGraw-Hill New York.
- Vahe-Hennequin, C. (2003). Implication organisationnelle et structure en réseaux. *Cahiers du CERGOR*, 9(09), 13-15.
- Valéau, P. (2004). Gérer l'implication dans le respect des différences. *Habilitation à Diriger des Recherches, Lille*.
- Verstraete, T. (2007). A la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 33(178-179), 91-105. doi: 10.3166/rfg.178-179.91-105
- Villers, M.-É. d. (Éd.) (2009) Multi dictionnaire de la langue française (5e éd.). Montréal: Québec Amérique.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. *Economica*.

- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International journal of project management*, 16(1), 59-63.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Winthrop, R. H. (1991). *Dictionary of concepts in cultural anthropology*. ABC-CLIO.
- Yu, A., G., Flette, P., D., & Bowers, J., A. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International Journal of Project Management*, 23, 428-436.

ANNEXE A : Liste des représentations francophones de l'AIESEC contactées

Établissement	Type	Ville	Pays
Université de Strasbourg	Bureau local	Strasbourg	France
Université Laval	Bureau local	Québec	Canada
École Supérieure de Commerce de Paris	Bureau local	Paris	France
BEM	Bureau local	Talence (Bordeaux)	France
IAE Grenoble	Bureau local	Grenoble	France
IT Sud Paris	Bureau local	Évry	France
SKEMA Business School Lille	Bureau local	Lille	France
SKEMA Business School Sophia-Antipolis	Bureau local	Nice	France
Euromed Marseille	bureau local	Marseille	France
Reims Management School	bureau local	Reims	France
Sciences Po Paris	bureau local	Paris	France
AIESEC Suisse	Bureau national		Suisse
UQAM	bureau local	Montréal	Canada
AIESEC Maroc	Bureau national	Rabat	Maroc
AIESEC Belgique	Bureau national		Belgique
Saint-Louis	bureau local	Brusselles	Belgique
AIESEC Sénégal	Bureau national		Sénégal
AIESEC Algérie	Bureau national		Algérie
AIESEC Bénin	Bureau national	Cotonou	Bénin
Université d'Abomey-Calavi	bureau local		Bénin
AIESEC Burkina Faso	Bureau national		Burkina Faso
AIESEC Cameroun	Bureau national	Douala	Cameroun
Buea	bureau local		Cameroun
Douala	bureau local	Douala	Cameroun
Yaoundé	bureau local	Yaoundé	Cameroun
École des Hautes Études Commerciales	bureau local	Montréal	Canada
Université de Sherbrooke	bureau local	Sherbrooke	Canada
AIESEC Ile Maurice	Bureau national	Rose Hill	Ile Maurice

ANNEXE B : Liste des représentations anglophones de l'AIESEC contactées

Etablissement	Type	Ville	Pays
University of Calgary	bureau local	Calgary	Canada
Carleton University	bureau local	Ottawa	Canada
University of Alberta	bureau local	Edmonton	Canada
University of Guelph	bureau local	Guelph	Canada
St. Mary's University	bureau local	Halifax	Canada
Kwantlen Polytechnic University	bureau local	Surrey	Canada
Wilfrid Laurier University	bureau local	Waterloo	Canada
University of Manitoba	bureau local	Winnipeg	Canada
McGill University	bureau local	Montreal	Canada
Memorial University	bureau local	St. John's	Canada
McMaster University	bureau local	Hamilton	Canada
University of Ottawa	bureau local	Ottawa	Canada
Queen's University	bureau local	Kingston	Canada
Ryerson University	bureau local	Toronto	Canada
University of Saskatchewan	bureau local	Saskatoon	Canada
Simon Fraser University	bureau local	Burnaby	Canada
University of British Columbia	bureau local	Vancouver	Canada
University of Victoria	bureau local	Victoria	Canada
University of Western Ontario	bureau local	London	Canada
University of Windsor	bureau local	Windsor	Canada
York University	bureau local	Toronto	Canada
AIESEC Ghana	bureau national	Accra	Canada
AIESEC Iceland	bureau national	Reykjavik	Iceland
AIESEC India	bureau national	Mumbai	India
AIESEC Ireland	bureau national	Dublin	Ireland
AIESEC Malta	bureau national		Malta

ANNEXE C : Preuves d'autorisation pour accès au terrain

- Carthage, Tunisie

Re: Demande de collaboration

AIIESEC Carthage [aiesec.carthage@gmail.com]

Vous avez transféré ce message le 04/08/2014 17:12.

Date d'envoi : lundi 28 juillet 2014 15:18

À : Yanice Retory

Bonjour Mlle Yanice,

Merci pour l'intérêt que vous portez à notre organisation.

En effet ,on vous aidera du mieux qu'on peut avec plaisir.

Voici les contacts de la présidente actuelle de notre entité : *Leila Sellami* ,Présidente du comité local d'AIIESEC Carthage,Tunisie. Elle pourra vous répondre à toutes vos requêtes d'informations:

leila.sellami@gmail.com

The image shows a screenshot of an email client window. The title bar at the top contains icons for 'Répondre', 'Répondre à tous', 'Transférer', 'Déplacer', 'Supprimer', and 'Fermer'. The main content area displays an email from 'Leila Sellami [leila.sellami@gmail.com]' with the subject 'Re: TR : Demande de collaboration'. A yellow banner at the top of the email body states: 'Afin de contribuer à la protection de votre confidentialité, une partie du contenu de ce message a été bloquée. Si vous savez avec certitude que ce message provient d'un expéditeur fiable et si vous souhaitez rétablir les fonctionnalités bloquées, cliquez ici. Vous avez répondu le 04/08/2014 19:41.' Below this, the email text reads: 'Date d'envoi : lundi 4 août 2014 18:08', 'À : Yanice Retory', 'Bonsoir Yanice,', 'C'est avec plaisir. Dites moi juste comment je pourrais aider. Si vous voulez on pourra se faire un Skype pour répondre à toutes vos questions. Tenez moi au courant.', 'Cordialement,', and a signature for 'Leila Sellami' (Local Committee President 14|15, AIIESEC Carthage in Tunisia) with a phone number and two email addresses.

Leila Sellami

Local Committee President 14|15

AIIESEC Carthage in Tunisia



Phone : (+216) 26364190

E-mail: leila.sellami@gmail.com
leila.sellami@aiesec.net

- Sfax, Tunisie

Re: Demande de collaboration
AIESEC Sfax [aiesecsfax87@gmail.com]

Vous avez répondu le 04/08/2014 16:39.

Date d'envoi : mardi 29 juillet 2014 20:18

À : Yanice Retory

cher,
je suis Krichen Hsouna le président du comité local AIESEC Sfax, je trouve que votre sujet est important et c'est un plaisir de participer à tel sujet. Mon bureau exécutif contient 8 membres et nous pouvons notamment vous aider. vous pouvez me contacter sur ma boîte mail krichen.hsouna@gmail.com pour plus d'information et de détails
cordialement

- Sherbrooke, Canada

Re: Demande de collaboration
Lcp Aiesec Sherbrooke [lcp.aiesec.sherbrooke@gmail.com]

Vous avez répondu le 04/08/2014 16:42.

Date d'envoi : mardi 29 juillet 2014 14:51

À : Yanice Retory

Bonjour Yanice,
Je suis président du local AIESEC de Sherbrooke. Il me fera plaisir de t'aider dans ta démarche. AIESEC est effectivement une organisation qui mobilise beaucoup de ressources. Par contre, j'ai besoin que tu m'explicites tes intentions de recherche de même que tes besoins réels pour mieux t'orienter à travers le réseau. Je dois également savoir combien de temps tu as pour une telle démarche. Personnellement, je suis en période d'examens en ce moment, et dans la plupart des locaux AIESEC il n'y a que peu d'activités durant la période estivale.

Au plaisir,

- Port Elizabeth, Afrique du Sud

Re: Collaboration request

asanda.mtimkulu@aiesec.net [asanda.mtimkulu@aiesec.net]

Date d'envoi: mardi 5 août 2014 15:32

À: Yanice Retory

Cc: Ahlumile [ahlumile.mahlinza@aiesec.net]

Hello Yanice

Thanks for this email. Please contact Ahlumile (in cc) and he will be able to assist you in forwarding the questionnaire to our members. We would also appreciate it if you could put us in touch with any AIESEC committees in Canada please. Hope this helps!!

Kind Regards

(Miss) Asanda Mtimkulu

Local Committee President

AIESEC NMMU

Email: asanda.mtimkulu@aiesec.net

Élément suivant

- Yaoundé, Cameroun

Re: Mémoire en Maîtrise en Gestion de Projet

ACHIRI NDIKUM [achiri.elvis@aiesec.net]

Vous avez répondu le 22/08/2013 08:33.

Date d'envoi: mercredi 14 août 2013 04:00

À: Yanice Retory

Bonjour,

Oui AIESEC Yaounde est interesser a travailler avec vous

si vous avez la possibilites de visite aussi Yaounde sa serais important

Moi meme je suis disponible pour vous soutenir

A bientôt,

- Giki, Pakistan

AIESEC in GIKI

Mustafa Ghazanfar [mustafa.mghazanfar@aiesec.net]

Afin de contribuer à la protection de votre confidentialité, une partie du contenu de ce message a été bloquée. Si vous savez avec certitude que ce message provient d'un expéditeur fiable et si vous souhaitez rétablir les fonctionnalités bloquées, [cliquez ici](#).
Vous avez répondu le 31/08/2014 17:17.

Date d'envoi : mardi 5 août 2014 17:03

À : Yanice Retory

Cc : Usman Khaliq [usman1.khaliq@aiesec.net]

Dear Yanice,

I am the Vice President for Branding and Communications for AIESEC in GIKI and I have been informed of your interest in working with AIESEC through our local committee.

We are quite interested in collaborating. However we will require more details on said project. Feel free to contact me and I will do my best in arranging for the interviews so that you may have a conclusive study of our organization.

Sincerely

Mustafa Mohammad Ghazanfar

Vice President Branding and Communications

AIESEC in GIKI

Mobile : +92 342 5112434

- Washington, Etats-Unis

Re: Collaboration request

Brian Lee [dc-president@aiesecus.org]

Vous avez répondu le 31/08/2014 17:13.

Date d'envoi : mercredi 6 août 2014 12:13

À : Yanice Retory

Send me the questionnaires then I will send via listserv

Best

Brian

On Aug 5, 2014 3:07 PM, "Yanice Retory" <yanice.retory1@unac.ca> wrote:

- Singapour city, Singapour

Re: Collaboration request

AIESEC Club [aiesec@sa.smu.edu.sg]

Vous avez répondu le 31/08/2014 17:11.

Date d'envoi : mercredi 6 août 2014 15:02

À : Yanice Retory

Pièces jointes :  PastedGraphic-3.tiff (22 Ko)

Hi Yanice,

We will be happy to help. Hope you can direct your subsequent emails to me personally at hoamai.nguyen@aiesec.net.

Thank you and all the best with you paper.

Regards,

Hoa Mai Nguyen

President
AIESEC in Singapore Management University

- Londres, Royaume-Uni

Re: Collaboration request

AIESEC in London School of Economics [lse@aiesec.co.uk]

Vous avez répondu le 31/08/2014 17:06.

Date d'envoi : jeudi 7 août 2014 12:55

À : Yanice Retory

Hi Yanice,

Thank you for the email. We can continue to stay in touch via email here. How may we assist in your questionnaire?

Cheers!

Best Regards,

Eric Tan
Local Committee President
AIESEC in LSE

a local chapter of
AIESEC UK Ltd.

Mobile: (+44) 7999 215769 | E-Mail: eric.tan@lse@aiesec.co.uk & lse@aiesec.co.uk | Web: www.aiesec.co.uk/local/london-lse

- Strasbourg, France

Re: Mémoire en Maîtrise en Gestion de Projet

Victoria Capcelea [victoria.capcelea@gmail.com]

Vous avez répondu le 05/08/2013 00:38.

Date d'envoi : mardi 30 juillet 2013 08:06

À : Yanice Retory

Bonjour Yanice,

Effectivement, AIESEC est la plus grande association d'étudiants du monde et semble être un bon choix pour tes recherches.

Je m'appelle Victoria et je suis l'actuelle présidente d'AIESEC Strasbourg. Je suis ouverte à toutes tes questions :)

J'espère que nous pourrons t'aider.

Bonne journée !

AIESECly,

- Paris, France

Re: Mémoire en Maîtrise en Gestion de Projet

AIESEC ESCP [stagesaiesecescp@gmail.com]

Vous avez répondu le 24/06/2013 04:41.

Date d'envoi : samedi 22 juin 2013 12:14

À : Yanice Retory

Bonjour Yanice,

Il n'y a pas de problèmes pour que l'on t'aide pour ce mémoire! Cependant le comité AIESEC dont je fais partie est très récent et ne compte pas beaucoup de membres, tu peux également contacter les autres comités français (liste ci-dessous), si tu le souhaites tu peux m'envoyer le questionnaire et je le transmettrai! J'ai également fait partie de AIESEC Illinois aux Etats-Unis le semestre dernier si tu veux que je leur transmette aussi!

AIESEC Bordeaux - aiesec@bem.edu

AIESEC Grenoble - lc.grenoble@aiesec.net

AIESEC IT'SudParis - stagesaiesecint@gmail.com

AIESEC Lille - stagesaiesecille@gmail.com

AIESEC Marseille - stagesaiesecmarseille@gmail.com

AIESEC Nice - stagesaiesecskema@gmail.com

AIESEC Reims - stagesaiesecreims@gmail.com

AIESEC SciencesPo/Paris - stagesaiesecscipo@gmail.com

AIESEC Strasbourg - stagesaiesecstrasbourg@gmail.com

Pauline,

VP OGX

ANNEXE D : Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ETHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Responsable(s) du projet de recherche :	Madame Yanice Rétory, étudiante, Maîtrise en gestion de projet, UQAC
Direction de recherche :	Monsieur Éric Jean, professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC
Codirection de recherche :	Monsieur Thierno Diallo, professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC
Projet de recherche intitulé :	Les effets des différences culturelles sur l'implication et la perception de l'importance des critères de succès sur les membres d'une équipe de projet : le cas de l'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC)

No référence : 602.476.01

La présente est valide jusqu'au 31 janvier 2016.

Rapport de statut attendu pour le 10 janvier 2016 (rapport final).

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 29 juillet 2015
Date(s) de renouvellement de l'approbation :

Nicole Bouchard,
Professeure et présidente

ANNEXE E : Formulaire de consentement



Formulaire d'information et de consentement lié à votre participation à ce questionnaire électronique

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche intitulé : « Les effets de différences culturelles sur l'implication et la perception de l'importance des critères de succès sur les membres d'une équipe de projet : Le cas de l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales (AIESEC) ».

Cependant, avant de donner votre consentement pour participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. De plus, nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres affectés à ce projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

1. Présentation des chercheurs :

Responsable de recherche : Yanice Réto, Étudiante, Maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) – Courriel : yanice.reto1@uqac.ca – Téléphone : +1 418 376 6877

Directeur de recherche : Éric Jean, Professeur en Gestion des Ressources Humaines, Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA) de l'UQAC – eric.jean@uqac.ca – Tel : +1 418 545 5011 poste 5261

Co-directeur de recherche : Thierno Diallo, Professeur en Sciences Économiques, Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA) de l'UQAC. thierno_diallo@uqac.ca - Tel : +1 418 545 5011 poste 5226.

2. Contexte de l'étude et objectif(s) :

• *Le projet de recherche*

Dans un contexte de mondialisation où les frontières économiques se réduisent de plus en plus, les organisations travaillent avec davantage de partenaires extérieurs, d'autres s'établissent dans les quatre coins de notre planète. Cela contribue très souvent à la apparition d'équipes formées par des membres issus de différents pays, ce qui implique nécessairement des différences culturelles et la gestion de ces différences.

En gestion de projet, comme dans les autres disciplines de gestion, l'implication est un élément clé dans l'atteinte des objectifs. Suite à la revue de la littérature, l'on constate l'existence de certaines études traitant de la gestion de projet et des critères de succès qui y sont rattachés pour les évaluer, mais également de l'implication des membres d'une équipe ou encore des différences culturelles dans le cas d'équipes multiculturelles ou de projets internationaux.

Lors de la rédaction de la revue de la littérature de ce projet de recherche, le chercheur est à émis les idées suivantes :

- Si les résultats d'évaluation des projets dépendent des perceptions de différentes personnes, il doit en être de même pour des personnes de différentes cultures. Il existe peut-être des liens entre culture d'origine et perception de l'importance des critères de succès;
- Si par exemple l'implication normative est liée au sentiment d'obligation de rester dans une organisation, cela pourrait être en partie lié au degré d'individualisme. L'individualisme faisant partie des six dimensions culturelles étudiées dans cette recherche, le chercheur émet l'idée qu'il existe un lien entre culture et implication organisationnelle.

Cette recherche vise donc à effectuer une étude confirmatoire des conclusions tirées par le chercheur à partir de la revue de la littérature, en étudiant les liens entre les dimensions culturelles, la perception de l'importance des critères de succès et l'implication organisationnelle dans un contexte de projet au sein d'une organisation.

Ainsi, le responsable de recherche se propose de répondre aux questions suivantes: Existe-t-il un lien entre la culture d'origine d'une personne et son implication en tant que membre d'une équipe de projet? Ou encore, existe un lien entre culture et perception de l'importance des critères de succès d'un projet? Si ces liens existent, dans quelle mesure sont-ils déterminants pour la réalisation d'un projet?

Pour ce faire, l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales (AIESEC), qui a pour mission principale la mise en place d'expériences de leadership pour ses membres entre autres par le biais de projets, a été choisie comme terrain de recherche. En effet, cette association créée dans les années 1930, présente dans 127 pays et territoires dans des représentations réparties entre 2400 universités et 780 bureaux locaux possède un réseau mondial de 100.000 membres actifs et 1.000.000 d'alumni. Ainsi donc, le lien entre cette organisation et nos trois concepts clés analysés dans cette étude ne font aucun doute.

- *Objectifs de la recherche*

Cette étude qui a pour cible les membres de l'AIESEC - anciens et actuels- vise à identifier les liens éventuels entre la culture d'appartenance d'une personne avec sa perception de l'importance des critères de succès d'un projet ou encore avec son degré d'implication organisationnelle dans un contexte de projet.

Cette étude permettra ainsi d'explorer les influences des différences culturelles sur la perception du succès d'un projet et ses critères de succès, mais également sur le degré d'implication des éléments d'une équipe de projet.

Les retombées de cette étude pourraient apporter au domaine de gestion de projet des débuts d'éléments de réponse au sujet du succès de projets évoluant dans un contexte multiculturel.

3. Déroulement :

Les répondants visés sont les membres actuels et les Alumni de l'AIESEC qui auront participé à des projets durant leur période d'appartenance à l'organisation.

Après avoir accepté les présentes modalités de participation, le répondant sera redirigé vers le questionnaire électronique, composé à partir de l'outil Lime Survey

Il devra répondre à un questionnaire de 33 questions réparties entre six parties à savoir:

- 1 - La page principale comprenant le présent formulaire de consentement assorti d'une case pour accepter de participer à cette étude
- 2- Items liés au répondant (données socio-professionnelles)
- 3- Items liés au contexte de travail des répondants
- 4- Items liés au succès et aux critères de succès du projet
- 5- Items liés à l'implication organisationnelle des répondants
- 6- Items liés à six dimensions culturelles

Dans le cas où le participant aura appartenu à plus d'un bureau et aura participé à plus d'un projet, il lui sera demandé de choisir un bureau ainsi que le projet le plus récent et de les garder en tête pour répondre aux questions.

Un lien hypertexte vers un lexique expliquant certains termes sera présent à chaque page du questionnaire.

L'estimation de la durée de réponse au questionnaire est estimée entre 15 et 30 minutes.

La collecte de données se fera entre le 15 août et le 31 octobre 2015 ou jusqu'à ce que le nombre de 150 participants soit atteint (avant le 31 octobre 2015)

Les répondants pourront prendre contact en tout temps avec l'étudiant responsable de la recherche par courriel.

4. Risques et bénéfices.

Cette étude ne comporte aucun risque ou inconvénient pour les répondants ou les bureaux de l'organisation collaboratrice.

Cette étude vise à confirmer les liens entre culture et perception des critères de succès et entre culture et implication organisationnelle. Suite à l'analyse des résultats de cette étude confirmatoire, le chercheur souhaite identifier quelques pistes afin d'apporter un début de réponse nécessaire à la compréhension des mécanismes qui existent entre culture et implication organisationnelle ou encore entre culture et perception des critères de succès de projet.

Ces éléments de réponse pourraient par la suite contribuer à l'amélioration de la gestion des équipes de projets internationaux ou encore des équipes de projet multiculturelles. Le but final sous-jacent étant de contribuer à l'optimisation du résultat final d'un projet.

5. Confidentialité :

Toutes les informations recueillies dans le cadre de cette recherche seront traitées en toute confidentialité. Aucun nom ou donnée personnelle ne sera divulgué dans les résultats de cette recherche. La liste des participants demeurera confidentielle car il sera impossible de relier l'identité d'un répondant au questionnaire qu'il aura rempli puisqu'aucune information à caractère identificatoire n'est demandée sur le questionnaire et que le questionnaire n'est pas codifié.

Par ailleurs il est à noter que ce questionnaire vous est soumis par l'intermédiaire Lime Survey dont le serveur est hébergé à l'UQAC. Ce faisant l'accès aux données est assujéti à la Loi sur l'accès à l'information du Canada.

6. Conservation et publication des données :

Les données seront stockées sur un support électronique (clef USB ou disque dur externe) dans un classeur barré au bureau du directeur de recherche pendant une période minimale de sept (7) ans avant leur destruction. Les résultats seront publiés dans un mémoire à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et possiblement lors de conférences. Dans tous les cas aucune information personnelle, nominative ou relative à la confidentialité ne figurera dans quelque publication que ce soit.

7. Compensation :

Aucune rémunération ou compensation n'est prévue dans le cadre de cette recherche.

8. Participation volontaire et droit de retrait de l'étude :

Nous tenons à vous informer que votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer en ne répondant pas au questionnaire envoyé.

Cependant n'y a pas de possibilité de se retirer de l'étude une fois que vos réponses ont été soumises car il est impossible de retracer votre questionnaire puisqu'aucune donnée nominative n'y est demandée. En aucun cas le consentement de participer à la recherche implique que le participant renonce à ses droits légaux ni ne décharge les chercheurs ou les institutions impliquées de leurs responsabilités légales et professionnelles.

9. Coordonnées :

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez lié à votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Mme Yanice Rétory
576 Rue Bécarré – Apt 7
G7H 4G3 Chicoutimi
Tel. 418 973 3010 ou 418 376 6877
yanice.retory1@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418 545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca

10. Consentement :

J'ai pris connaissance des informations ci-dessus et j'en comprends le contenu. De ce fait, ma participation à ce questionnaire est volontaire et je consens à ce que mes réponses soient utilisées pour les fins de ce projet de recherche.

J'accepte de participer :

☐ Oui. (1) (donne accès au questionnaire)

☐ Non. (2) (une fenêtre apparaît pour remercier de l'attention portée)

ANNEXE F : Lexique mis en lien hypertexte dans le questionnaire en ligne

GLOSSAIRE (FRANÇAIS)

Chargé de projet : Le chef de projet ou chargé de projet est la personne chargée de mener un [projet](#) et de gérer son bon déroulement.

Critères de succès (d'un projet) : mesures qualitatives ou quantitatives par lesquelles le succès d'un projet est jugé.

Implication organisationnelle : force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille .

Niveaux de scolarité : le plus haut niveau d'étude atteint. Voici un tableau de correspondance :

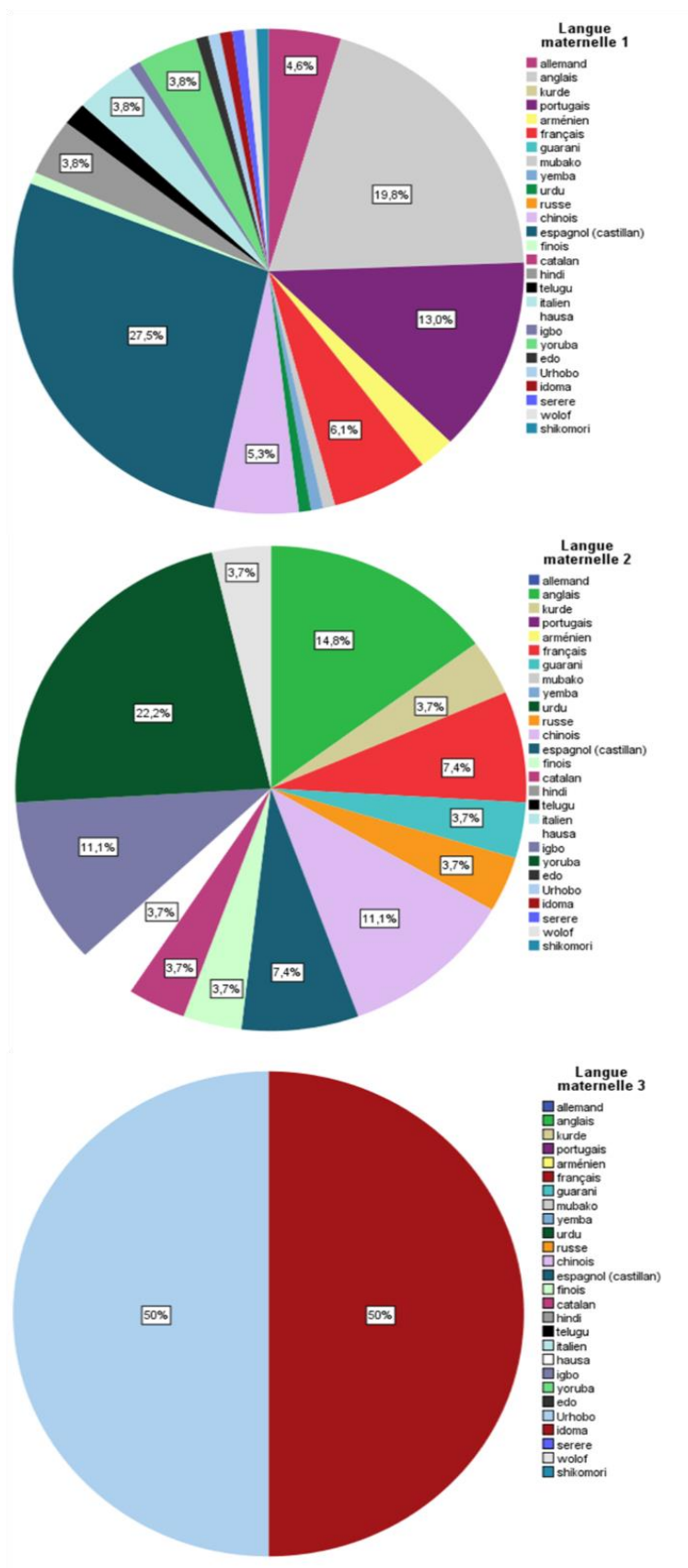
France et autres pays s'alignant sur le système éducatif français	Canada et autres pays s'alignant sur le système éducatif canadien	Etats-Unis et autres pays s'alignant sur le système éducatif américain	Royaume-Uni et autres pays s'alignant sur le système éducatif britannique
<i>Niveau secondaire</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Brevet des collèges • Baccalauréat Général • Baccalauréat professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • College • Cégep • DEC 	<ul style="list-style-type: none"> • College • Senior High School Diploma • High School Diploma • High School Certificate • Freshman 	<ul style="list-style-type: none"> • General Certificate of Secondary Education • Certificate of Secondary Education • General Certificate of Education • Advanced/Supplementary Level
<i>Niveau 1er cycle</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme universitaire de 1er cycle (DU) • Diplôme d'études universitaires générales (DEUG) • Diplôme d'études universitaires scientifiques (DEUS) • Licence • Bachelor • Bac+2 et Bac+3 	<ul style="list-style-type: none"> • Baccalauréat • Bachelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sophomore ou Associate Degree • Bachelor's degree 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachelor's Degree
<i>Niveau 2ème cycle</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise • Master • Master spécialisé • MBA • DESS • DEA 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise • Master • MBA 	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Master 	<ul style="list-style-type: none"> • MBA • Master
<i>Niveau 3ème cycle</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Doctorat • Etudes post doctorales 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorat • Doctorate • Etudes post doctorales • PhD 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorate • PhD 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorate • PhD

Projet : Un projet est un ensemble d'activités coordonnées dans un temps limité - donc comporte inévitablement une date de début et de fin - afin d'obtenir un produit ou un service à partir de ressources (humaines, matérielles, immatérielles, monétaires...) spécialement affectées pour atteindre l'objectif visé.

Projet complexe : dans un projet complexe les acteurs en jeu sont nombreux et ont, en général, des points de vue ou des intentions divergents, des niveaux d'intervention différents. Le projet utilise des techniques (technologiques, sociales ou méthodologiques) qui ne sont pas figées et est en connexion avec un environnement en mutation permanente.

Projet simple : les acteurs sont peu nombreux et ont très peu de divergences quant aux objectifs ou aux méthodes ou procédures à utiliser. L'environnement est stable et le projet peut être géré en terrain connu et peu changeant.

ANNEXE G : Langues maternelles des répondants



ANNEXE H : Complexité des projets

